



"DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FAGEDA 2014-2018"

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Srta. Jacqueline Ribbeck Guerrero
Sr. Juan David Monge Enríquez**

Asesor: Profesor Alejandro Flores

2014

Expresamos la mayor gratitud y aprecio a nuestro asesor Juan Alejandro Flores, por su constante y cuidadoso aporte en el desarrollo de la maestría.

A nuestras familias y amigos, quienes nos brindaron su apoyo incondicional durante esta etapa invaluable de crecimiento personal y profesional.

Resumen ejecutivo

La Fageda es una cooperativa catalana fundada en 1982, se encuentra ubicada en el Parque Natural de la Zona Volcánica en la comunidad de la Garrotxa en Cataluña-España. Actualmente es el tercer productor lácteo en Cataluña, debido a que su ventaja competitiva se basa en la diferenciación de sus productos ya que no tienen preservantes, son elaborados bajo procesos artesanales y cuentan con un estricto control de calidad de la materia prima. Esto último gracias a que posee una estrategia de integración vertical hacia atrás, es decir, es propietaria de las explotaciones de leche cruda utilizada en la fabricación de los yogures.

En la actualidad, su principal actividad productiva es la elaboración de yogures y postres lácteos, los cuales se distribuyen en 1500 puntos de venta en Cataluña. Todo esto se sostiene con el trabajo de personal de planta, así como también administrativo. Su principal objetivo es lograr la integración laboral y social de las personas con discapacidades psicológicas que habitan en la comunidad de la Garrotxa, a través de su contratación en diversas actividades productivas y de servicios asistenciales. Cabe resaltar que el 70% de los trabajadores son discapacitados psíquicos, cuyos salarios están subvencionados por el gobierno de Cataluña. Adicionalmente a esta ayuda, la empresa también recibe donaciones de ONG y otros organismos de apoyo.

En la actualidad la industria láctea en Cataluña se ha caracterizado por su gran competitividad debido a la alta concentración de los canales de distribución y a la presencia de marcas blancas en el mercado. Así también es un mercado muy maduro ya que muestra un crecimiento lento y además tiene marcas líderes establecidas como Danone y Nestle. Finalmente la crisis económica del 2008 en Europa, generó que los gobiernos redujeran el gasto público impactando negativamente al presupuesto asignado para las subvenciones.

El presente trabajo se realiza con la finalidad de elaborar un plan estratégico que permita resolver el principal problema que enfrenta la Fageda, el cual es que su sostenibilidad depende actualmente de la subvención que el gobierno de Cataluña otorga a los trabajadores discapacitados así como de las donaciones de algunas ONG.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Situación de La Fageda	1
1. Consideraciones generales	1
1.1 Evolución de la empresa	1
1.2 Cristóbal Colón y la inclusión laboral.....	2
1.3 Principales indicadores de gestión	2
2. Definición de la situación problema	4
3. Enfoque de solución.....	4
Capítulo II. Análisis del sector	5
1. Aspectos generales.....	5
2. Análisis PESTEL	5
2.1 Factores políticos	5
2.2 Factores económicos	6
2.3 Factores socioculturales	6
2.4 Factores tecnológicos.....	7
2.5 Factores ecológicos.....	7
2.6 Factores legales.....	7
3. Análisis de la industria.....	8
3.1 Poder de negociación de proveedores	8
3.2 Barreras de entrada (amenazas de nuevos competidores).....	9
3.3 Matriz de barreras de salida	10
3.4 Matriz de poder de negociación de los clientes	11
3.5 Matriz de amenazas de productos sustitutos	11
3.6 Matriz de rivalidad entre competidores	12
4. Evaluación de factores externos (EFE).....	13
5. Matriz de perfil competitivo	15
6. Conclusiones del análisis del sector.....	16
Capítulo III. Análisis interno	17

1. Aspectos generales.....	17
2. Análisis de la cadena de valor.....	17
3. Análisis de recursos y capacidades. Matriz VRIO.....	20
4. Determinación de la ventaja competitiva, estrategia genérica y de negocio.....	21
4.1 Ventaja competitiva	21
4.2 Estrategia competitiva.....	22
4.3 Estrategia de negocio	22
5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	22
6. Conclusiones.....	24
Capítulo IV. Estimación de la demanda	25
1. Objetivos:.....	25
2. Metodología	25
3. Selección de mercados.....	25
4. Estimación de la demanda	25
Capítulo V. Formulación de objetivos.....	30
1. Consideraciones previas.....	30
2. Propuesta de misión y visión	30
3. Objetivos generales.....	30
4. Objetivos específicos	30
Capítulo VI Generación de estrategias	31
1. Consideraciones previas.....	31
2. Matriz FODA cruzado	31
3. Iniciativas estratégicas	33
4. Matriz PEYEA	34
5. Matriz interna – externa	35
6. Matriz de la estrategia principal.....	35
Capítulo VII. Selección de estrategia	36
1. Matriz de alineamiento estratégico	36
2. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos	37
3. Descripción de la estrategia seleccionada.....	38

Capítulo VIII. Plan de marketing.....	40
1. Objetivos de marketing	40
2. Estrategia de posicionamiento	40
3. Estrategia de segmentación.....	42
4. Marketing mix.....	43
5. Acciones tácticas de marketing.....	45
 Capítulo IX. Plan de operaciones	47
1. Objetivos	47
2. Acciones estratégicas de operaciones	47
 Capítulo X. Plan de recursos humanos	50
1. Objetivos de RR. HH.	50
2. Establecer un plan de sucesión de liderazgo	50
3. Incorporar 5 operarios en la planta de yogures	51
 Capítulo XI. Plan financiero	53
1. Objetivos	53
2. Proyecciones financieras.....	53
 Conclusiones y recomendaciones	59
Conclusiones	59
Recomendaciones.....	59
 Bibliografía	61
Anexos	64
Nota biográfica	82

Índice de tablas

Tabla 1.	Pérdida operativa anual, periodo 2009-2012	2
Tabla 2.	Ventas y subvenciones laborales. Periodo 2009-2012	3
Tabla 3.	Tasa de crecimiento de ventas de La Fageda (año 2009-2012).....	3
Tabla 4.	Participación de otros gastos administrativos sobre ventas	3
Tabla 5.	Distribución de la estructura de ingresos.....	4
Tabla 6.	Matriz de poder de negociación de Proveedores	9
Tabla 7.	Matriz de barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores)	9
Tabla 8.	Matriz de barreras de salida.....	10
Tabla 9.	Matriz de poder de negociación de los clientes.....	11
Tabla 10.	Matriz de amenazas de productos sustitutos.....	12
Tabla 11.	Matriz de rivalidad entre competidores	12
Tabla 12.	Grado de atracción general de la industria	13
Tabla 13.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	13
Tabla 14.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	16
Tabla 15.	Matriz VRIO.....	21
Tabla 16.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	22
Tabla 17.	Consumo de yogur en Cataluña. En miles de kg.....	26
Tabla 18.	Consumo de yogur en Cataluña. En miles de euros	26
Tabla 19.	Proyección de la demanda de yogur en Cataluña	27
Tabla 20.	Proyección de la demanda de yogur <i>bífidus</i> en Cataluña	28
Tabla 21.	Matriz FODA	31
Tabla 22.	Estrategias específicas	33
Tabla 23.	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	34
Tabla 24.	Principales estrategias	35
Tabla 25.	Matriz de alineamiento estratégico.....	36
Tabla 26.	Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos	37
Tabla 27.	Distribución en la comunidad de Cataluña.....	44
Tabla 28.	Presupuesto de marketing.....	46
Tabla 29.	Ratio de productividad	47
Tabla 30.	Producción proyectada	48
Tabla 31.	Presupuesto de producción	48
Tabla 32.	Presupuesto del plan de sucesión	51
Tabla 33.	Presupuesto para incremento de personal.....	52
Tabla 34.	Histórico de trabajadores en la planta de yogur	52

Tabla 35.	Proyecciones financieras de la empresa, con estrategia - ventas.....	53
Tabla 36.	Reducción de subvenciones.....	54
Tabla 37.	Estimación del WACC	54
Tabla 38.	Gastos administrativos.....	55
Tabla 39.	Servicio de la deuda.....	56
Tabla 40.	Inversiones.....	56
Tabla 41.	Flujo de caja con aplicación de la estrategia	57
Tabla 42.	Flujo de caja sin aplicación de la estrategia	57
Tabla 43.	Evaluación financiera	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Consumo de yogur en Cataluña. En miles de kg	27
Gráfico 2.	Consumo de yogur <i>bifidus</i> en Cataluña. En miles de kg	28
Gráfico 3.	Matriz PEYEA. Productos lácteos (yogures)	34
Gráfico 4.	Matriz de estrategia principal	35

Índice de anexos

Anexo 1.	Estados financieros de La Fageda 2009-2012	65
Anexo 2.	Análisis horizontal del estado de ganancias y pérdidas de La Fageda	67
Anexo 3.	Principales ratios (2009-2012).....	67
Anexo 4.	Organigrama de La Fageda.....	68
Anexo 5.	Factores políticos.....	69
Anexo 6.	Factores económicos	70
Anexo 7.	Factores socioculturales	70
Anexo 8.	Factores tecnológicos	72
Anexo 9.	Factores ecológicos	73
Anexo 10.	Factores legales	74
Anexo 11.	Hospedaje oportunidad no desarrollada.....	75
Anexo 12.	Yogures <i>bífidus</i>	77
Anexo 13.	Posicionamiento de yogures <i>bífidus</i>	78
Anexo 14.	Estado de ganancias y pérdidas de la empresa en el escenario esperado	79
Anexo 15.	Estado de ganancias y pérdidas sin aplicación de la estrategia	79
Anexo 16.	Estados financieros de la empresa en el escenario pesimista	80
Anexo 17.	Estados financieros de la empresa en el escenario optimista.....	81

Capítulo I. Situación de La Fageda

1. Consideraciones generales

Son muy pocas las empresas cuya razón de ser es lograr la inclusión social de personas con limitaciones psicológicas o físicas. La Fageda es un proyecto inspirador que ha logrado salir adelante en una industria muy competitiva, gracias al esfuerzo de su fundador y líder, así como también del esfuerzo de su gente, quienes constantemente están en la búsqueda de brindar a sus clientes y consumidores finales productos de calidad elaborados bajo procesos artesanales y medioambientalmente responsables. En el presente capítulo se abordará cuál es el principal problema que enfrenta la Fageda y, para ello, se analiza la evolución de la empresa, la relación de Cristóbal Colón con los discapacitados y los principales indicadores de gestión.

1.1 Evolución de la empresa

La Fageda se crea en 1982 con 100 trabajadores discapacitados, ocupaba en aquella oportunidad un área de 15 ha en el Parque Natural de la Zona Volcánica, en la comunidad de la Garrotxa. En los años 80, las primeras actividades a las que se dedicó fueron la jardinería y el mantenimiento forestal, porque se consideraba que los trabajadores discapacitados solo podían hacer actividades rutinarias, posterior a esto incursionó en la explotación lechera, sin embargo, es a partir de 1992 que la Fageda incursiona en la producción de yogures a consecuencia de la imposición de cuotas lácteas, ya que esta limitaba su producción al 70%, cabe resaltar que, a la fecha, esta sigue siendo su principal actividad productiva.

Con el objetivo de gestionar y desarrollar servicios asistenciales para las personas con discapacidad psicológica que formen parte de la Fageda, se crea la Fundación de Servicios Asistenciales de la Garrotxa en 1997. Dado el crecimiento de la cooperativa, nace la necesidad de contar con un personal que se encargue de la gestión financiera, comercial, comunicativa, administrativa y legal, que aseguren la viabilidad del proyecto, es por ello que en el 2004 se crea la Fundación Privada Sentit.

Continuando con su expansión, la Fageda incursiona en la fabricación de helados en el 2010. Finalmente, a partir del 2011 entra en un proyecto de horticultura y producción de conservas de mermelada, como respuesta a una evolución negativa de los proyectos de restauración forestal,

que venía haciendo desde el año 1987, a consecuencia de cambios en las políticas de reforestación y en el clima.

1.2 Cristóbal Colón y la inclusión laboral

La Fageda nace como un proyecto para brindar una oportunidad de trabajo a los discapacitados psíquicos de Cataluña. Su fundador, Cristóbal Colón, laboró durante 10 años en hospitales y centros psiquiátricos para tratar a discapacitados mentales llegando a utilizar la laborterapia, lo cual fue frustrante debido a que realizaban actividades no productivas y los pacientes no se sentían útiles ni capaces. Es por ello que decide buscar actividades que agreguen mayor valor a sus vidas, tales como la jardinería, la horticultura, la extracción de leche y la producción de derivados lácteos. Con estas actividades, Cristóbal Colón busca incluir laboralmente a los discapacitados de la Garrotxa. Cabe resaltar que para cubrir parte del costo del personal con discapacidad la empresa percibe subvenciones provenientes del Instituto Catalán de Asistencia Sanitaria ICASS, la Seguridad Social, la Fundación La Caixa, entre otros.

1.3 Principales indicadores de gestión

La Fageda mantiene un nivel de activos de 8, 487,327 euros al 2012, el cual creció en 6% con respecto al 2011. La empresa presenta un nivel de pasivo de 3, 802,013 euros, el cual ha ido disminuyendo en un 2% con respecto al 2011 y representa el 44% del total pasivo y patrimonio. Con respecto al patrimonio, al ser una organización empresarial tipo cooperativa no cuenta con capital social debido a que no hay accionistas o inversionistas, sino que se trata de socios que aportan una cuota que se contabiliza como reserva.

En el periodo evaluado, 2009-2012, la Fageda ha presentado una pérdida operativa anual de un millón de euros aproximadamente

Tabla 1. Pérdida operativa anual, periodo 2009-2012

	2009	2010	2011	2012
UTILIDAD OPERATIVA	-1,091,971	-1,088,708	-1,328,351	-1,000,513

Fuente: Memoria de Sostenibilidad de La Fageda (2010,2011 y 2012). Elaboración propia

Sin embargo, existen dos partidas que hacen que la utilidad neta de La Fageda sea positiva, estas son las subvenciones laborales¹ y las donaciones², que representan el 14 y el 3% de las ventas, respectivamente, con un monto de 1,503,891 y 292,624 euros respectivamente.

Tabla 2. Ventas y subvenciones laborales. Periodo 2009-2012

	2009	2010	2011	2012	Promedio
VENTAS	9,797,629	10,830,412	11,554,248	12,021,054	11,050,836
SUBVENCIONES LABORALES ¹	1,170,502	1,416,748	1,798,554	1,629,760	1,503,891
Sub % de ventas	12%	13%	16%	14%	14%
DONACIONES ²	363,150	299,692	257,903	249,752	292,624
Don % de ventas	4%	3%	2%	2%	3%

Fuente: Memoria de Sostenibilidad de La Fageda (2010,2011 y 2012). Elaboración propia

Es importante destacar que La Fageda cuenta con una gama de productos de alta calidad cuyas ventas han permitido que sea el tercer productor lácteo en el mercado de Cataluña compitiendo con Danone, Nestlé y las marcas “blancas”. Con respecto a las ventas en el periodo evaluado 2009-2012, La Fageda ha tenido un incremento promedio anual del 7%, lo cual indica que ha ido quitándoles participación del mercado a sus competidores, puesto que la tasa de crecimiento con respecto al consumo de yogures en Cataluña ha sido del 2%.

Tabla 3. Tasa de crecimiento de ventas de La Fageda (año 2009-2012)

2009 – 2010	2010 – 2011	2011 – 2012	Promedio
10.82%	7%	4%	7.18%

Fuente: Memoria de Sostenibilidad de La Fageda (2010,2011 y 2012). Elaboración propia

Los otros gastos administrativos, que representan en promedio el 27% del total de las ventas, se encuentran conformados, principalmente, por lo siguiente: tercerización de producción de leche, de crecimiento de las vacas, de gastos administrativos y de gestión³, y gastos por servicios de *merchandising*.

Tabla 4. Participación de otros gastos administrativos sobre ventas

	2009	2010	2011	2012	Promedio
Otros gastos administrativos sobre ventas	29%	26%	25%	26%	27%

Fuente: Memoria de Sostenibilidad de La Fageda (2010,2011 y 2012). Elaboración propia

¹ Incluye subvenciones percibidas por parte de la administración pública para contratar a personas discapacitadas

² Incluye subvenciones de la administración pública y privada para el desarrollo territorial, mejoras en la fábrica u otras subvenciones para el apoyo de los trabajadores

³ Servicio brindado por la Fundación Privada SENTIT y la Fundación de servicios Asistenciales de la Garrotxa, ambas forman parte del proyecto La Fageda.

Finalmente la estructura de ingresos se distribuye de la siguiente manera, según la memoria de sostenibilidad de la Fageda del 2012:

Tabla 5. Distribución de la estructura de ingresos

	Total de ventas €	% de facturación
Lácteos	10.687.060,00	88,06
Jardinería	556.942,00	4,59
Mermeladas	47.508,00	0,39
Ganadería	117.773,00	0,97
Servicio de atención al visitante	234.327,00	1,93
Helados	298.488,00	2,46
Transporte	73.624,00	0,61
Comedor	99.824,00	0,82
Vivero	1.746,00	0,01
Obsequios	13.475,00	0,11
Otros	5.879,00	0,05
Total ventas 2012	12.136.646,00	

Fuente: Memoria de Sostenibilidad de La Fageda (2012). Elaboración propia

2. Definición de la situación problema

El principal problema que enfrenta la Fageda sería que su sostenibilidad depende, actualmente, del subsidio que da el gobierno de Cataluña a los trabajadores discapacitados, y de las donaciones de las ONG. Esto se ve reflejado en los estados de ganancias y pérdidas de los años comprendidos del 2009 al 2012, cuyo resultado promedio es una pérdida operativa anual de un millón de euros, es decir, la organización carece de viabilidad económica, por lo que requiere de las donaciones y de las subvenciones para obtener un resultado neto positivo.

3. Enfoque de solución

La solución al problema se fundamenta en lograr que La Fageda sea sostenible en el largo plazo; sin embargo, el escenario económico, social y político en los últimos años, a nivel mundial, se ha tornado desfavorable, por lo que la sostenibilidad se obtendrá sobre la base del incremento de las ventas de la empresa, en la mejora del margen de ganancia y en la incursión a nuevos mercados, a fin de contrarrestar los efectos de una reducción abrupta de los subsidios gubernamentales a los trabajadores con discapacidad psíquica.

Capítulo II. Análisis del sector

1. Aspectos generales

En el 2013 el sector lácteo en España atravesó por un mal momento debido a una falta de regulación en cuanto al precio de la leche, una alta concentración de los canales de distribución y el crecimiento de la oferta y demanda de las marcas blancas. En el presente capítulo utilizaremos el análisis PESTEL y el análisis de la industria con la finalidad de evaluar al detalle cada uno de los factores que afectan al sector.

2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL comprende el macroentorno externo y se refiere a los siguientes factores:

2.1 Factores políticos

Con relación al análisis del entorno político se puede destacar que en la comunidad autónoma de Cataluña prevalece un sentimiento nacionalista, es decir, de pertenencia a Cataluña y búsqueda de su autodeterminación, lo cual representa una oportunidad para La Fageda, puesto que los catalanes tendrán mayor disposición por comprar productos de origen catalán.

Con respecto a las políticas impuestas por la Comunidad Europea en la industria láctea, en 1984 se implantaron políticas que restringen la cantidad de ventas directas de las explotaciones lecheras a los compradores, es por ello que a partir de 1986, todas las comunidades autónomas de España tuvieron que cumplir con estas restricciones. Se espera que a partir del año 2015, se libere el sistema de cuotas. Estas políticas restrictivas representan una amenaza puesto que imposibilita a La Fageda llegar a su capacidad máxima de producción de leche.

Finalmente, el modelo legislativo y administrativo de España, en el cual las comunidades autónomas tienen autonomía legislativa y competencias ejecutivas, genera grandes diferencias, entre ellas con relación al déficit fiscal, esto, sumado al mantenimiento del sistema tributario estatal, en el cual las comunidades autónomas (CCAA) más ricas están condicionadas a aportar mayores ingresos a la administración central, genera que en épocas de crisis las CCAA con mayores ingresos tienen que recortar su gasto público para poder contribuir con un mayor porcentaje de sus ingresos al gobierno central. Para el caso de Cataluña, en mayo del 2012 su

gobierno recortó el 56% del presupuesto asignado para las subvenciones a los centros especiales de empleo, esto representa una amenaza para la sostenibilidad de La Fageda, ya que como se ha mencionado anteriormente, su rentabilidad depende en gran parte de las subvenciones.

2.2 Factores económicos

La tasa de crecimiento del PBI ha mostrado una fuerte tendencia a la baja, para el periodo 1980-2012 la tasa anual en promedio fue del 6,02%; sin embargo, en el 2008 la tasa cayó a 0,4% y en el 2009 a -4,5%, esta situación sería desfavorable para La Fageda debido a que las ventas se verían afectadas hacia la baja por el menor poder adquisitivo del consumidor. Por el contrario, al contar con una tasa de inflación controlada, la cual alcanzó en el año 2012 una tasa de 2,40%, el costo de los insumos se mantiene en niveles bajos. Finalmente, el déficit del presupuesto gubernamental presenta una tendencia al alza, en el 2008 fue de 4,5% y en el 2012 alcanzó el 10,6% lo que llevaría a una probable reducción de las subvenciones a los centros especiales de empleo.

Se concluye que la caída del PBI y el creciente déficit del presupuesto gubernamental representan una amenaza a la industria pues afectan negativamente el poder adquisitivo de los consumidores y las potenciales subvenciones que se brindan a los centros especiales de empleo.

2.3 Factores socioculturales

El crecimiento de la población en Cataluña y España ha ido desacelerándose pasando de tasas de crecimiento promedio entre el 2003 y el 2009 de 2%, a tasas de crecimiento entre el 2010 y 2012 de 0.4%⁴, lo cual representa una amenaza porque la demanda de productos podría seguir un comportamiento similar al crecimiento demográfico. Sin embargo, analizando el crecimiento de la población por edades, se proyecta que para el rango de años comprendido entre el 2013 y 2023, la tasa de crecimiento de la población catalana de mayores de 50 años será de 2% frente a una tasa de -3% para la población entre 18 y 49 años (anexo 7). Otro punto importante que resaltar es que durante los años de la crisis (2008-2012), los hogares formados por personas de más de 65 años han sido los únicos que aumentaron su gasto, pasando de los 25,663 euros en el 2008 hasta los 26,463 en el 2012. Estas variables podrían representar una oportunidad si La Fageda enfoca parte de sus productos a adultos mayores de 50 años.

⁴ Cifras oficiales de la Revisión anual del Padrón municipal a 1 de enero de cada año publicadas por el instituto de estadísticas de España.

Finalmente, existe una tendencia creciente de consumo de productos saludables, el porcentaje de hogares españoles que consume este tipo de productos pasó de 10% para 1995 a 70% para el 2010 y, además, existe una mayor concientización de la población por la compra de productos de empresas socialmente responsables, el 30% de los españoles dejaría de consumir productos que no sean de empresas socialmente responsables, estas últimas variables podrían representar oportunidades para fortalecer la marca de la Fageda y, por ende, incrementar la participación en el mercado.

2.4 Factores tecnológicos

El creciente uso de los medios de redes sociales como Facebook contribuye a una mayor publicidad de los productos ofrecidos por las empresas y a un mayor conocimiento sobre su identidad y actividades que se encuentren realizando. El desarrollo de sistemas de información más eficientes y accesibles a un mayor número de empresas permitiría un mayor control en el uso de recursos y en la calidad del producto. En consecuencia, estos factores representan una oportunidad para la promoción de la empresa y para una oportuna toma de decisiones debido a la disponibilidad de información en tiempo real.

2.5 Factores ecológicos

El mercado de productos ecológicos es uno de los pocos que ha ido en aumento a pesar de la crisis. España ocupa una posición privilegiada en cuanto a superficie de hectáreas destinadas a la producción ecológica, solo superada por países como China, Australia, Argentina y EE. UU. Se estima que el crecimiento del mercado ecológico en España será de 12.5% anual, pasando de un mercado de 965 millones de euros para el 2011 a 3,525 millones para el 2020.

Otro factor importante a considerar es que estos productos cuentan con canales de distribución alternativos. En Cataluña, la distribución se hace mayormente a través tiendas especializadas (50.7% en el 2012) y supermercados. Todos estos factores podrían representar una oportunidad para que La Fageda desarrolle este tipo de producto.

2.6 Factores legales

Entre los factores legales se menciona a la normatividad de la Unión Europea, concerniente a la seguridad e higiene ambiental incorporada en la Política Agrícola Común (PAC), cuyo objetivo fundamental es garantizar la protección de la salud humana, y los intereses de los consumidores de alimentos. Lo cual no representa ninguna amenaza para La Fageda puesto que cumple con los estándares de seguridad, higiene y calidad previstos por la legislación. Asimismo, las empresas lácteas también se ven afectadas por la normatividad que regula el etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimentarios⁵, el objetivo final de estas normas es la de mantener debidamente informados a los consumidores sobre las características de los productos comercializados en España, lo cual representa una oportunidad para la cooperativa puesto que se daría mayor énfasis a la transparencia de información en el etiquetado de los productos y, por consiguiente, se acrecentaría la brecha de diferenciación con los productos de la competencia, quienes estarían obligados a informar sobre las propiedades nutritivas de sus productos, inferiores a los elaborados por La Fageda.

Se concluye que la mayor protección al consumidor con respecto a la adecuada información de las características del producto se constituye en una oportunidad para La Fageda.

3. Análisis de la industria

Para analizar la industria del sector de lácteos utilizaremos las cinco fuerzas de Michael Porter. A cada una de las variables se le asigna una puntuación que determina el grado de atracción de la industria: 1, muy poco atractiva; 2, poco atractiva; 3, neutral; 4, atractiva, y 5, muy atractiva. Una vez asignadas las puntuaciones para cada variable, se promedian las cifras, resultando el grado de atracción de la industria.

3.1 Poder de negociación de proveedores

Los proveedores están conformados por los ganaderos independientes y las cooperativas, encargados de producir lo que se llama “leche cruda”, es decir, leche que aún no ha pasado por un proceso de transformación. Este eslabón de la cadena se encuentra muy atomizado, por lo tanto es el más perjudicado frente a los siguientes eslabones. En el 2011, en Cataluña existían 799 explotaciones ganaderas, 1.72% menos que en el 2010, entre 1992 y el 2010 se han reducido 195 explotaciones. Uno de los factores que puede explicar el cierre de las

⁵ Reglamento CE n.º 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo 28/01/2002, Reglamento n.º 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo 29/04/2004, Real Decreto 1334/1999 por el que se aprueba la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de productos alimenticios.

explotaciones sería la alta volatilidad de los precios de las materias primas a consecuencia de la crisis internacional y, finalmente, la disminución del precio del kg de leche debido a la falta de regulación con respecto a este. La alta concentración de las empresas distribuidoras que veremos en la siguiente sección, tienen el poder de condicionar la distribución, efectuando una presión a la baja de los precios de compra de los productos terminados, por lo tanto, las empresas transformadoras transfieren esta disminución del precio a las explotaciones.

Tabla 6. Matriz poder de negociación de proveedores

Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5	Total
Cantidad de proveedores.					X	5
Contribución de los proveedores a la calidad de los productos.			X			3
Posibilidad de integración hacia delante de los proveedores					X	5
Promedio						4.3

Fuente: Elaboración propia, 2013

Se evalúa que la industria es altamente atractiva debido a que el poder de negociación de los proveedores es bajo, lo cual representa una oportunidad para La Fageda.

3.2 Barreras de entrada (amenazas de nuevos competidores)

La entrada de nuevos competidores en la industria láctea tiene numerosas barreras, tales como las políticas de seguridad alimentaria impuestas por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España, estas políticas incrementan los costos de producción. Otra barrera a la entrada de nuevos competidores es que existe una alta concentración de empresas encargadas de la transformación, algunas de estas son empresas multinacionales y otras con importante participación de capital extranjero, esto ha generado que muchas empresas de la industria láctea hayan desaparecido, y otras hayan sido absorbidas por estas multinacionales, puesto que tienen mayor poder de negociación con las cadenas de distribución, que también son otro problema en la cadena de valor de este sector, por su alto nivel de concentración. Es decir, la principal barrera de entrada a la industria láctea, es el poder de negociación entre las multinacionales encargadas de la transformación industrial y las grandes empresas encargadas de la distribución.

Tabla 7. Matriz barreras de entrada

	Bajo				Alto	
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5	Total
Regulaciones para ingresar a la industria.				X		4
Concentración de canales de distribución				X		4
Alianzas estratégicas de los competidores actuales con los canales de distribución				X		4
Promedio						4

Fuente: Elaboración propia, 2013

Se puede concluir que existen numerosas barreras de entrada para los nuevos competidores, lo cual dificulta el ingreso de nuevas empresas a la industria, por ello, la intensidad de la competencia no puede aumentar fácilmente, manteniendo la industria atractiva para las empresas ya establecidas.

3.3 Matriz de barreras de salida

En la industria láctea la producción a mayor escala conlleva a realizar fuertes inversiones en equipos de planta para la producción de productos derivados. Las inversiones en planta, maquinaria e infraestructura son muy altas y, al no poseer algún otro uso que sea alternativo al de la producción láctea, son difícilmente liquidables y en un caso extremo su valor contable se destinaría a pérdida. Los compromisos de abastecimiento de productos lácteos hacia los canales de distribución también se constituyen en barreras de salida, puesto que habría penalidades al incumplimiento.

Tabla 8. Matriz de barreras de salida

	Menor				Alto	
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5	Total
Activos excesivamente tecnificados		X				2
Control de los canales de distribución		X				2
Promedio						2

Fuente: Elaboración propia, 2013

La industria es poco atractiva debido a que presenta altas barreras de salida.

3.4 Matriz de poder de negociación de los clientes

En el sector lácteo los clientes principales de las empresas transformadoras vienen a ser los canales de distribución. Estos canales se encuentran altamente concentrados, pero además, la mayoría de estos ha empleado una estrategia de integración vertical hacia atrás, es decir, producen sus propios productos llamados marcas blancas. En España existen cinco empresas distribuidoras (Mercadona, Grupo Carrefour, Grupo Eroski, Grupo Auchan y Día) con una participación muy fuerte en términos de superficie comercial, en total ocupan el 54%; en término de volumen de ventas representan el 64% de los ingresos del sector, siendo Mercadona líder en el mercado con una participación del 26.8% en términos de superficie, y de 25.8% en términos de volumen de ventas. Además de existir una alta concentración de los canales de distribución, también existe una creciente evolución en el mercado con respecto a las marcas blancas, para el 2011 las marcas blancas alcanzaron una cuota del 34.5% del mercado frente a un 33% del 2010; con respecto a productos alimenticios, la cuota alcanza un 40% para el 2011, frente a un 38.7% del 2010. Actualmente, los canales de distribución no solo son los clientes de las empresas transformadoras sino también son sus competidores. Con respecto a los consumidores finales, estos no negocian precios ni condiciones de compras con los canales de distribución, por cual se puede concluir que tienen poco poder de negociación.

Tabla 9. Matriz de poder de negociación de los clientes

Grado de atracción de la industria	Bajo			Alto		
	1	2	3	4	5	Total
Facilidad para cambiar de marcas		X				2
Poder de decisión de compra	X					1
Promedio						1.5

Fuente: Elaboración propia, 2013

Se concluye que la industria no es atractiva, debido a la alta concentración de la distribución así como también la evolución de la participación en el mercado de las llamadas marcas blancas.

3.5 Matriz de amenazas de productos sustitutos

Los derivados de soja son sustitutos de las leches líquidas, «Aunque la popularidad de productos como la leche de soja está aumentando, la leche es una parte importante de la dieta, por lo cual es poco probable que se sustituya por otros productos».

Tabla 10. Matriz de amenazas de productos sustitutos

	Bajo			Alto		
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5	Total
Productos similares				X		4
Propensión a probar sustitutos				X		4
Promedio						4

Fuente: Elaboración propia, 2013

Se concluye que la industria es atractiva con una calificación de 4, debido a que la amenaza de productos sustitutos es baja, y que existe poca disposición por parte del público a consumir leche de soja o sus derivados.

3.6 Matriz de rivalidad entre competidores

Con relación a las empresas transformadoras, en España existe una alta concentración debido a que el 80% de la leche que se recoge de las explotaciones es destinada a siete empresas: Nestlé, Danone S.A., Grupo Leche Pascual S.A., Corp. Alimentaria Peñasanta (CAPSA), Unilever Foods España S.L. y Puleva Food S.A.

Existe una gran rivalidad entre las empresas que se encargan de la transformación industrial y las empresas productoras de las famosas marcas blancas, esto, debido a que las empresas productoras de las marcas blancas han hecho que el precio disminuya gracias a su ahorro en los costos de distribución, generando de esta manera una guerra de precios. Además, las marcas blancas tienen una ventaja frente a las otras, porque al ser productos de las cadenas de distribución, tienen mayor exposición en los estantes o lineales de las tiendas y supermercados lo cual es denunciado por diversas asociaciones como PROMARCA. Cabe resaltar que estas cadenas de distribución se encuentran muy concentradas.

Tabla 11. Matriz de rivalidad entre competidores

	Bajo			Alto		
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5	Total
Participación de mercado		X				2
Diferenciación de precio		X				2

Facilidad para cambiar de marcas		X				2
Diversidad de distribución		X				2
Promedio						2

Fuente: Elaboración propia, 2013

Se puede concluir que existe una fuerte competencia entre los competidores actuales, lo cual hace poco atractiva la industria.

Tabla 12. Grado de atracción general de la industria

	Bajo			Alto		
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5	Total
Poder de los proveedores				X		4
Barreras de entrada				X		4
Barreras de salida		X				2
Poder de clientes	X					1
Amenaza de productos sustitutos				X		4
Rivalidad entre competidores		X				2
Evaluación global						2.8

Fuente: Elaboración propia, 2013

Se concluye que la industria láctea es poco atractiva debido a un alto poder de negociación de los canales de distribución, una elevada presión competitiva y altas barreras de salida. Lo cual reta a La Fageda a identificar nichos dentro de esta industria que estén en expansión, o evaluar su incursión en otro tipo de industria.

4. Evaluación de factores externos (EFE)

A continuación, se busca evaluar las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis PESTEL y en el análisis de la industria.

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
El nacionalismo conlleva a los catalanes a estar más dispuestos a comprar productos de origen catalán.	0.04	4	0.16

Tasa de inflación con tendencia a la baja. En 1980 la inflación era de 15,6% y en el 2012 se redujo a 2,40%	0.02	2	0.04
Evolución creciente de la industria transformadora y, además, alta concentración con respecto a la industria primaria ecológica	0.01	1	0.01
Canales alternativos de distribución de productos ecológicos, tiendas especializadas.	0.02	1	0.02
Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Tendencia creciente de consumo de productos saludables	0.06	3	0.18
Consumo de productos de empresas socialmente responsable	0.04	2	0.08
Bajo poder de negociación de los proveedores	0.02	2	0.04
Numerosas barreras de entrada para los nuevos competidores.	0.02	2	0.04
Creciente uso de los medios de red social	0.02	2	0.04
Creciente uso de las tecnologías de información	0.03	2	0.06
Proyección de crecimiento de población catalana mayores de 50 años a tasas de 2% anual	0.03	1	0.03
Incremento en el gasto de hogares conformados por personas mayores de 65 años	0.06	1	0.06
Baja amenaza de productos sustitutos	0.01	2	0.02
Tasa de crecimiento anual de consumo de yogur <i>bífidus</i> del 7% del 2004 al 2013.	0.05	3	0.15
Mayor consumo de yogures <i>bífidus</i> por mayores de 50 años en España.	0.05	1	0.05
Amenazas			
Mantenimiento de la imposición de cuotas lácteas	0.06	3	0.18
Aumento en los recortes del gasto público, se recortó el 56% del presupuesto asignado para las subvenciones a los centros especiales de empleo	0.1	1	0.1
Tasa de crecimiento PBI con tendencia la baja. De 1980 a 2012 la tasa de crecimiento fue de 6.02%. En el 2008 0.4% y el 2009 fue de -4.5%	0.03	1	0.03
Déficit del presupuesto gubernamental con tendencia al alza	0.03	1	0.03
Desaceleración con respecto al crecimiento poblacional en Cataluña y España	0.03	2	0.06
Reducción del consumo de yogures ecológicos en Cataluña	0.04	2	0.08
Mayor regulación con respecto a etiquetado y publicidad	0.02	2	0.04
Mayor poder de negociación de los canales de distribución	0.1	3	0.3
Altas barreras de salida en la industria de los lácteos	0.02	2	0.04
Alta rivalidad entre competidores	0.04	3	0.12
Tasa de ocupación de hoteles rurales en la	0.03	2	0.06

Garrotxa por habitación es del 24% día de semana y 36% los fines de semana (anexo 11)			
Tasas de crecimiento de pernoctaciones anuales: para el turismo rural en la Garrotxa -1.42% (2005-2012) y de número de establecimientos abiertos de -4.18% (2005-2010), (anexo 11)	0.02	2	0.04
	1		2.06

Fuente: Elaboración propia, 2013

La puntuación máxima es 4 y la mínima es 1, en las oportunidades los factores que reciben la calificación de 3 y 4 (factores a los cuales La Fageda tiene una respuesta por encima al del mercado) son los siguientes:

- Los catalanes, al ser regionalistas, tienen mayor predisposición a consumir las marcas de Cataluña, y La Fageda es una marca de gran aceptación en la comunidad.
- Una tendencia creciente a consumir productos saludables, La Fageda se ha preocupado por difundir que sus productos no tienen preservantes y que son elaborados con insumos de calidad, en consecuencia, ha aprovechado muy bien esta oportunidad.
- Tasa de crecimiento anual de yogurt *bifidus* del 7%. Los yogures *bifidus* de la Fageda son los mejores en Cataluña, según estudio realizado (anexo 13).

En las amenazas, los factores que reciben la calificación de 1 (factores a los cuales La Fageda tiene una respuesta deficiente) son los siguientes:

- Tasa de crecimiento de PBI con tendencia a la baja, el producto principal de La Fageda es el yogur, el cual tiene un precio por encima del promedio del mercado, por lo que cabría la posibilidad de que la demanda se reduzca por el efecto sustitución hacia yogures un poco más baratos.
- Aumento en los recortes del gasto público y déficit del presupuesto gubernamental con tendencia al alza, gran parte del presupuesto para gastos administrativos (personal) de La Fageda son subvencionados con fondos gubernamentales.

La calificación pretende responder a la efectividad de las estrategias, en ese sentido: 1=deficiente; 2=respuesta promedio; 3=respuesta por encima del promedio, y 4=respuesta superior. Este análisis nos ha dado como resultado una ponderación de 2.06, lo cual indica que las estrategias de la Fageda tienen una capacidad de respuesta promedio a los factores externos del mercado y de la industria.

5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Se realiza un análisis comparativo entre la empresa y sus principales competidores, para ello se han identificado los factores claves de éxito y cómo se desempeña cada una en el manejo de los mismos.

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores claves	Ponderación	LA FAGEDA		DANONE		NESTLE	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Conocimiento de la marca	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Publicidad	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Calidad de los productos	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Competitividad de precios	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Integración vertical hacia atrás	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Posición financiera	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Innovación en el producto	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6
Participación de mercado	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
Alianza estratégica con distribuidores	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Capacidad de producción	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Total	1		2.16		3.2		3.42

Fuente: Elaboración propia, 2013

La metodología de ponderación y calificación para la matriz MPC sigue el mismo pensamiento que para el caso de la matriz EFE. Este análisis nos da como resultado que Nestlé es el competidor más amenazador de la industria, seguido por Danone y que la Fageda debe de mejorar su posición financiera, su participación en el mercado, así como también la publicidad, si es que quiere mejorar su perfil competitivo.

6. Conclusiones del análisis del sector

Al revisar la tabla del grado de atracción de la industria, en donde se obtiene un puntaje de 2.8, cuyos valores son: 1, bajo grado de atracción y 5, alto grado de atracción, se concluye que la industria resulta ser poco atractiva para continuar invirtiendo debido a la alta competencia y

fuertes barreras de entrada y de salida. La matriz EFE de 2.06 (rango de 1 al 4) indica que las estrategias de La Fageda tienen una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas. Finalmente, un MPC de 2.16 de La Fageda inferior al 3.20 de Danone y al 3.42 de Nestlé nos muestra las principales debilidades que La Fageda debe de superar si es que quiere mantenerse competitiva en el mercado.

Capítulo III. Análisis interno

1. Aspectos generales

En el presente capítulo se empleará la cadena de valor para evaluar los procesos, la matriz VRIO para determinar la posición competitiva o de desempeño frente a otras empresas del sector, y la matriz EFI donde se sintetizará las fortalezas y debilidades para la formulación de estrategias.

2. Análisis de la cadena de valor

A continuación se analiza la cadena de valor de La Fageda.

Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa**

La Fageda evalúa la gestión de sus recursos a través de la confección anual del plan y presupuesto y su confrontación con los gastos e ingresos reales. Además, la empresa cuenta con un adecuado seguimiento de sus objetivos estratégicos a través del uso de un cuadro de mando integral, en el cual se establecen los objetivos estratégicos y operativos que afectan todas las áreas de la empresa, tanto productivas como asistenciales. Por otro lado, tiene un sistema integrado de gestión de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales, el cual les ha ayudado a lograr la certificación ISO 9001-2000 en la producción de yogures; un sistema que contribuye a lograr la trazabilidad y calidad de los productos elaborados y sus ingredientes, y un sistema APPCC (análisis de peligros y puntos de control críticos) para evaluar todos los procesos y etapas que intervienen en la elaboración de los productos.

- **Gestión de recursos humanos**

Protección laboral a sus trabajadores a través de la contratación bajo el régimen indefinido, el 85% del total de la plantilla. Establecimiento de mejoras sociolaborales a través de la flexibilidad horaria en algunos departamentos y el servicio de comedor para todo el personal.

Reducción de los conflictos por diferencias salariales, a través de la implantación de una política salarial horizontal, es decir, la relación entre el salario más bajo y el más alto es de 1 a 3.88.

Mitigación de riesgos laborales de los trabajadores, a través del pago de una póliza en caso de invalidez o muerte como consecuencia de accidente. Entrenamiento anual al 100% del personal, referente a prevención de riesgos laborales en el puesto de trabajo.

- **Desarrollo de productos**

La Fageda constantemente está en la búsqueda de la innovación a través del lanzamiento de nuevos productos. En los últimos años se han introducido nuevas tipologías de yogures y se ha incursionado en la producción de helados y mermeladas.

- **Servicios asistenciales**

La Fageda brinda servicios asistenciales tales como terapia ocupacional, servicio de hogar de residencia y servicio de integración a la comunidad. Este servicio está a cargo de Fundación Privada de Servicios Asistenciales de la Garrotxa (FPSAG).

- **Abastecimiento**

El principal insumo que utiliza La Fageda para la fabricación de yogures es la leche y para su abastecimiento cuenta con una estrategia de integración vertical hacia atrás, es decir, son propietarios de la explotación ganadera de vacas lecheras, que está compuesta por 518 vacas de las cuales 210 dan leche, el resto son terneras que sirven para la reposición de las vacas adultas. Cabe resaltar que actualmente la capacidad productiva de la Fageda se encuentra limitada por las cuotas lácteas, es por ello que el faltante de leche lo adquiere de explotaciones de la zona, siendo la principal la Cooperativa Lechera de l'Empordà, quien

además es socia colaboradora de La Fageda en la evaluación de la calidad de la leche y el estado de las instalaciones de las explotaciones.

Actividades primarias

- **Logística de entrada**

La Fageda maneja un adecuado control de la materia prima, es decir, toda la leche utilizada es controlada y analizada según los parámetros definidos. Además, el Laboratorio Polivalente de la Garrotxa realiza un control exhaustivo y periódico de todas las granjas desde las cuales La Fageda recibe leche, incluyendo de la Cooperativa Lechera de l'Empordà, socia colaboradora de La Fageda, SCCL.

La Fageda busca generar mayor desarrollo en la industria agroalimentaria del territorio a través de la contratación de proveedores de las comarcas Gerundeses, el 62.3% de sus proveedores son de esta zona.

- **Operaciones**

Entre las principales actividades tenemos las siguientes:

- **La planta de producción de yogures y postres.** Estos productos se elaboran con la leche de las explotaciones ganaderas, para el año 2011, la planta produce 45 millones de vasos de yogures anuales de diversos tipos: yogur natural, azucarado, desnatado, bífidus, cremosos, gusto de limón, fresa y plátano, flan y cremas de vainilla y de chocolate. Una característica que los diferencia de los productos de la competencia, es que no utilizan conservantes, ni colorantes. Todas estas instalaciones están equipadas con tecnología que les permite alcanzar los estándares de calidad ISO 9001-2008 e ISO 9001-2000, así como también las regulaciones sanitarias, medioambientales y de seguridad laboral impuestas por el gobierno.
- **La planta de producción de helados.** A partir del 2010, La Fageda ha incursionado en esta nueva sección, según cifras publicadas por la empresa, esta pasó de producir 50,000 unidades en el 2010 a 73,000 unidades en el 2011, en presentaciones de vasos de 500 ml, es decir, han aumentado su producción en 46% en un año.

- **Proyecto de horticultura.** A partir del 2011, la empresa ha incursionado en un proyecto para elaborar mermeladas.

- **Logística de salida**

La fageda ha establecido acuerdos con 1,500 cadenas de supermercados en cataluña, para asegurar la distribución de los yogures y postres lácteos. Las principales cadenas son: Carrefour, El Corte Inglés, Hipercor, Caprabo, Consum, Alcampo, Condis y Eroski. Para el transporte de los yogures hacia los canales de distribución la Fageda subcontrata empresas distribuidoras locales que disponen de vehículos propios.

- **Marketing y ventas**

La Fageda no invierte grandes sumas de dinero en publicidad, en lugar de ello, aprovecha el servicio de visitas guiadas para desarrollar un marketing relacional. Además, tiene un plan de relaciones públicas, con la finalidad de difundir a través de diversos medios sus procesos de producción, iniciativas de responsabilidad social, y también el lanzamiento de nuevos productos, cabe resaltar que todas estas instituciones y medios de comunicación son locales.

Con relación al empaque, La Fageda hace uso de este para atraer al público por medio de su imagen, para ello utiliza elementos como el idioma (Catalán), con esto quiere lograr un sentido de pertenencia del producto al mercado Catalán, otro elemento importante del empaque es que el logo de La Fageda se asemeja a un mantel, con el objetivo de evocar lo natural, el campo y lo sano.

Finalmente La Fageda también está haciendo uso de la tecnología para la divulgación de la marca, recientemente han actualizado su página web, utilizan Slideshare para subir presentaciones e informes sobre sus últimas actividades, así como también Facebook.

- **Servicio postventa**

Resolución de quejas y consultas de los consumidores a través de la central telefónica de atención al cliente, además de un teléfono 902 de atención al visitante. Igualmente, se dispone de medios de comunicación sociales y de la página web, accesibles al público, con la finalidad de que canalicen sus reclamos a través de estos.

3. Análisis de recursos y capacidades. Matriz VRIO

Este análisis se emplea para determinar la posición competitiva o de desempeño frente a las otras empresas del sector. La matriz VRIO ayuda a considerar recursos y capacidades validando condiciones como: valioso, raro, inimitable y organizado. Describimos a continuación los siguientes recursos y capacidades.

Tabla 15. Matriz VRIO

Recurso / Capacidad	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Talento						
Capacidad innovadora de Cristóbal Colón	Humanos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja sostenible
Personal de asistencia a los discapacitados	Humanos	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad
Recursos						
Ubicación de La Fageda en medio de una reserva natural	Infraestructura	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja sostenible
Capacidad de marketing y ventas	Organizacionales	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja temporal
Yogur bífidus, reconocido como el mejor según analistas y consumidores en Catalunya.	Reputación	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja temporal
Marca: calidad, sano, de la región	Reputación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja sostenible
Servicios asistenciales	Reputación	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja temporal
Logística de salida: alianzas estratégicas con las cadenas de distribución	Organizacionales	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja temporal
Gestión de recursos humanos: Índice de rotación 4% anual	Organizacionales	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja temporal
Certificación ISO 9001-2000	Organizacionales	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja temporal
Procesos						
Utilización de procesos artesanales pero asegurando la calidad	Tecnológicos	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja temporal
Aseguramiento de la calidad de la materia prima(leche) comprada a otras explotaciones	Tecnológicos	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja temporal

Fuente: Elaboración propia, 2013

Sobre la base del análisis VRIO se puede concluir que los recursos que le ofrecen una ventaja sostenible en el tiempo a La Fageda son: la marca, su ubicación, así como también el talento innovador de su fundador.

4. Determinación de la ventaja competitiva, estrategia genérica y de negocio

4.1 Ventaja competitiva

Entre las principales ventajas competitivas de La Fageda tenemos:

- La integración vertical hacia atrás de su cadena de valor.
- Ubicación geográfica, La Fageda se encuentra ubicada en medio de la zona volcánica de la Garrotxa, la cual es una reserva natural muy atractiva para el turismo.
- La marca, “La Fageda” es preferida en Cataluña por su calidad y porque es regional.
- La capacidad innovadora de Cristóbal Colón, al crear un nuevo concepto de empresa basada en la responsabilidad social, pero además hacerla sostenible en el tiempo a través de la búsqueda constante de lanzamiento de nuevos productos.

4.2 Estrategia competitiva

Se puede concluir que La Fageda, en la actualidad, tiene una estrategia competitiva de enfoque basado en diferenciación, es decir, ofrece productos y servicios a un pequeño nicho del mercado con la mejor relación precio-valor. Su nicho de mercado está compuesto por personas que viven en la localidad de la Cataluña, y que además buscan un sentido de pertenencia al comprar productos de la zona, este nicho también está dispuesto a pagar un precio más elevado, comparado con los productos industriales de marcas multinacionales, porque considera que el valor añadido de los productos de La Fageda (naturales, artesanales y con ingredientes de calidad), justifica el precio.

4.3 Estrategia de negocio

Con relación a la estrategia de negocio en el año 2010, La Fageda ha diversificado los tipos de yogures que vende, así como también ha creado una línea de helados. Por esta razón La Fageda a nivel de negocio ha implementado una estrategia de diversificación relacionada a sus productos lácteos, pero además a partir del 2011 ha incursionando en la industria de las

mermeladas con un porcentaje de participación de sus actividades productivas de 0.39%, es decir implementó una estrategia de diversificación no relacionada.

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. La Fageda ha logrado valorizarse a través de los años, diferenciándose en Cataluña por estar ligada a productos de calidad, elaborados en condiciones que protegen el medioambiente, así mismo, buscan la inclusión social de discapacitados de la comarca de la Garrotxa. Se destaca el sentimiento de pertenencia a una región entre sus consumidores.	0.1	4	0.4
2. Alianzas comerciales con distribuidores de la zona para asegurar la comercialización de sus productos.	0.05	3	0.15
3. Integración vertical hacia atrás, es decir, ellos producen la materia prima que utilizan para la producción de yogures.	0.07	4	0.28
4. Uso de procesos industriales respetuosos con el medioambiente, certificados con el ISO 14001.[1] y que aseguren la calidad de la producción certificados con ISO 9001.	0.025	3	0.075
5. Bajo nivel de endeudamiento. Ratio de apalancamiento 37%	0.025	3	0.075
6. Participación eficiente del personal discapacitado en sus procesos productivos.	0.025	3	0.075
7. Elaboración de productos artesanales sin preservantes ni colorantes.	0.05	4	0.2
8. Utilización de visitas guiadas con la finalidad de que las personas conozcan sus productos y los recomiende, beneficiándose de esta manera del marketing boca a boca.	0.05	4	0.2
9. La ubicación de la Fageda en medio de la zona volcánica de la Garrotxa.	0.1	4	0.4
10. Capacidad innovadora de Cristóbal Colón.	0.1	4	0.4
11. Acuerdos con explotaciones de la zona para que les críen las vacas	0.025	4	0.1
12. Excelente posicionamiento del yogur <i>bífidus</i> , según estudio realizado por supermercados CONSUM (anexo 13)	0.08	4	0.32
Debilidades			

13. Mayor complejidad en la supervisión y control de su personal, porque éste es discapacitado.	0.025	2	0.05
14. La capacidad de producción de La Fageda se encuentra en límite, si quisiera ampliar la planta actual en terrenos colindantes no podría realizarlo en el parque natural.	0.015	1	0.015
15. Distribución limitada a nivel local	0.01	2	0.02
16. Liderazgo concentrado en una sola persona, en este caso, Cristóbal Colón.	0.05	1	0.05
17. Dependencia de los subsidios para poder mantener su sostenibilidad.	0.2	1	0.2
		1	3.01

Fuente: Elaboración propia, 2013

La ponderación asignada a cada factor interno va desde 0.0 irrelevante, hasta 1(muy importante); con respecto a la clasificación de cada factor esta va de 1(debilidad importante); 2(debilidad menor); 3(fortaleza menor), y 4 (fortaleza importante). Con respecto a las fortalezas se le ha asignado una puntuación de 0.1 a la marca, la ubicación, la capacidad innovadora de Cristóbal Colón y 0.08 a los yogures *bifidus*, por ser las fortalezas de mayor relevancia y, además, la más importante.

Con respecto a las debilidades de mayor relevancia, la más importante es la dependencia de las subvenciones para poder financiar el proyecto y el liderazgo concentrado en una sola persona, es por ello que se les ha asignado un peso de 0.2 y 0.05 respectivamente, y un nivel de importancia de 1.

6. Conclusiones

Se puede concluir que La Fageda debe de aprovechar sus recursos claves tales como la marca, la capacidad innovadora de su líder Cristóbal Colón, el posicionamiento de los yogures *bifidus*, así como también la ubicación (geográficamente se encuentra en medio del parque natural de la Garrotxa), para desarrollar estrategias que le permitan tener una ventaja sostenible, todos estos recursos forman parte de su principal ventaja competitiva.

Adicionalmente, existen otras ventajas de que se sustentan en la integración vertical hacia atrás desde el primer eslabón de la cadena de valor del sector lácteo, lo cual le permite implementar controles eficientes de calidad y de cuidado medioambiental desde los insumos. Todas estas actividades conllevan a la obtención de productos de excelente calidad.

Cabe destacar que la calidad del producto ha logrado contribuir al posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, siendo esta última otra de sus principales ventajas competitivas.

Con relación a su fortaleza interna general un puntaje de 3.01 de la matriz EFI superior a 2.5, nos indica una posición interna fuerte, lo cual debe ser aprovechada, pero además mejorada.

Capítulo IV. Estimación de la demanda

1. Objetivos

El objetivo del presente capítulo es determinar el tamaño de los mercados de yogures, a fin de poder identificar qué tan atractivos están estos segmentos, para la implementación del plan estratégico.

2. Metodología

La Metodología empleada para el cálculo de la demanda del mercado de yogur es el método de regresión lineal simple expresado en la ecuación lineal:

$$C(y) = A + B \text{ tiempo}$$

- C(y): consumo de yogurt en miles de Kilogramos (variable dependiente)
- A: es el valor de la intersección o constante.
- B: coeficiente o tasa de crecimiento.
- Tiempo: variable independiente

3. Selección de mercados

El mercado que se ha seleccionado es el de yogures debido a que representa la mayor proporción de las actividades de La Fageda.

4. Estimación de la demanda

Mercado del yogurt

Para la estimación de la demanda lo primero que se hizo fue analizar la evolución de esta en la Comunidad Autónoma de Cataluña, segmentada por dos grandes subgrupos: yogur tradicional⁶ y yogur *bifidus*.

Tabla 17. Consumo de yogur en Cataluña. En miles de kg

Año	Yogur	Yogur Bifidus	Total
2004	68,226	15,248	83,474
2005	67,178	16,582	83,760
2006	64,829	16,390	81,219
2007	66,347	17,338	83,685
2008	66,844	21,035	87,879
2009	66,601	22,360	88,962
2010	70,238	24,638	94,877
2011	68,360	27,166	95,526
2012	67,829	25,962	93,791
2013	68,313	27,147	95,460
TCAcumul.	0.128%	78%	14%
TPCA	0.014%	7%	2%

Fuente: Ministerio de Agricultura de España

Tabla 18. Consumo de yogur en Cataluña. En miles de euros

Año	Yogurt	Yogurt Bifidus	Total
2004	141,650	41,237	182,888
2005	133,639	42,777	176,416
2006	129,541	43,665	173,206
2007	136,808	47,433	184,241
2008	146,169	61,422	207,591
2009	140,850	63,197	204,047
2010	146,018	68,109	214,127
2011	142,310	77,573	219,883
2012	141,236	71,850	213,086
2013	136,848	76,017	212,865
TCAcumul.	-3%	84%	16%
TPCA	-0.38%	7%	2%

Fuente: Ministerio de Agricultura de España

⁶ Yogures tradicionales, según el Ministerio de Agricultura de España es un grupo formado por los siguientes tipos de yogures: con aditivo, sin aditivo, yogurt natural, sabores, frutas, desnatado, enriquecidos y otros.

Procedimiento para el cálculo del tamaño del mercado.

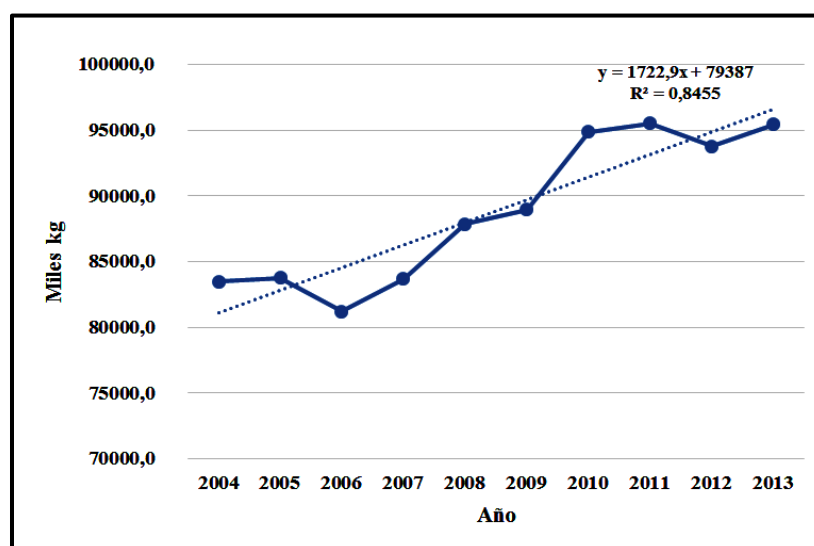
Utilizando la data del volumen del consumo de yogur en Cataluña del periodo 2004-2013 se realiza la regresión lineal simple para ello se obtienen los siguientes parámetros de la ecuación:

Yogur en total

$$C(y) = 79,387 + 1,722.9 * \text{Tiempo}$$

$$\text{Y el } R^2 = 0.84$$

Gráfico 1. Consumo de yogur en Cataluña. En miles de kg



Fuente: Ministerio de Agricultura de España. Elaboración propia

La demanda de yogures, en Cataluña, para el 2013 sería de 214,785, mientras que para el 2018 sería de 236,768 expresado en millones de euros.

Tabla 19. Proyección de la demanda de yogurt en Cataluña

Año	Mercado Cataluña Yogur		Ventas La Fageda		
	En miles Kg	En miles Euros	En miles Euros	% Mdo	Var % Anual
2013	95,460.12	214,785.27	11,319.02	5.27%	7.00%
2014	98,338.90	221,262.53	12,111.36	5.47%	7.00%
2015	100,061.80	225,139.05	12,959.15	5.76%	7.00%
2016	101,784.70	229,015.58	13,866.29	6.05%	7.00%
2017	103,507.60	232,892.10	14,836.93	6.37%	7.00%
2018	105,230.50	236,768.63	15,875.52	6.71%	7.00%

Fuente: Elaboración Propia, 2013

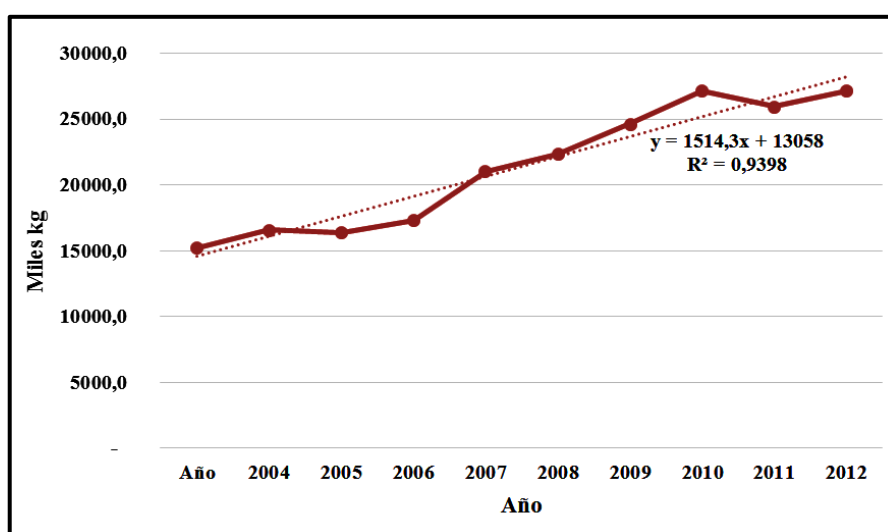
Para el 2012, el tamaño de mercado de yogur en Cataluña bordeaba los 213.086 millones de euros, y las ventas de yogur de La Fageda fueron de 10.578 millones de euros, lo que significaba una participación de mercado del 4.96% y, para el 2018, se proyecta contar con una participación de mercado de 6.71% con unas ventas de 15.875 millones de euros.

Yogures *bifidus*

$$C(y) = 13,058 + 1,514.3 * \text{Tiempo}$$

$$\text{Y el } R^2 = 0.9398$$

Gráfico 2. Consumo de yogur *bifidus* en Cataluña. En miles de kg



Fuente: Ministerio de Agricultura de España. Elaboración propia

Con respecto al yogur *bifidus*, al 2013 sus ventas representaban un 28% del total de ventas de yogures en Cataluña. Las ventas de yogures *bifidus* para La Fageda en el 2013 se toma como supuesto que corresponden al 5% de su total ventas, lo cual se irá incrementando anualmente hasta alcanzar un 40% del total ventas de yogur, en consecuencia, se tienen las siguientes proyecciones de ventas.

Tabla 20. Proyección de la demanda de yogurt *bifidus* en Cataluña

Año	Mercado Cataluña Yogur bifidus		Ventas La Fageda Bifidus		
	En miles Kg	En miles Euros	En miles Euros	% Mdo	Var % Anual
2013	27,147.18	76,017.00	565.95	0.74%	
2014	29,715.30	89,145.90	1,211.14	1.36%	114.00%
2015	31,229.60	93,688.80	2,591.83	2.77%	114.00%
2016	32,743.90	98,231.70	3,466.57	3.53%	33.75%
2017	34,258.20	102,774.60	4,451.08	4.33%	28.40%
2018	35,772.50	107,317.50	6,350.21	5.92%	42.67%

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Para el 2018 se proyecta contar con una participación de mercado de yogures *bífidus* de 5.92%, con unas ventas de 6.350 millones de euros.

Conclusiones

El mercado de yogures tradicionales en Cataluña no ha crecido en los últimos años, por lo cual resultaría poco atractivo para la Fageda aplicar una estrategia orientada sólo a este tipo de yogur. Sin embargo, el mercado de yogures *bífidus*, es un nicho de mercado que aún no se encuentra saturado lo cual se sustenta con su tasa de crecimiento anual de 7% frente a una tasa de yogures tradicionales de 0.014%, en base a esta análisis se concluye que los yogures bífidus representa un excelente nicho de mercado que deberá ser aprovechado por la fortaleza actual que tiene La Fageda con respecto al posicionamiento en ese tipo de yogures. Dado estas condiciones se propone tener una tasa de crecimiento anual de 7% de yogures en general 3 puntos porcentuales por encima del último crecimiento de las ventas de la Fageda (del 2011 al 2012 fue de 4%), con lo cual estaríamos alcanzando una participación del mercado de 6.71%.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Consideraciones previas

En el presente capítulo se formularán los objetivos hacia los cuales estará orientada la estrategia escogida.

2. Propuesta de misión y visión

Misión: Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad psicológica residentes en Cataluña, a través del desarrollo de sus capacidades en puestos de trabajo en las actividades productivas de la empresa, así como también, a través de la prestación de servicios asistenciales tales como: terapia ocupacional, servicio de hogar de residencia y de integración a la comunidad.

Visión: Ser reconocidos en Cataluña por nuestra vocación de servicio hacia la comunidad de discapacitados de la Garrotxa, así como también por el prestigio y calidad de nuestros productos y servicios, logrando de esta manera un posicionamiento sólido que nos permita hacer sostenible el proyecto.

3. Objetivos generales

- Crecer en volumen de ventas de yogures en general en 7% anual.
- Incrementar el porcentaje de participación de yogur *bifidus* en el volumen general de ventas de La Fageda, pasar de 5% en el 2012 a 40% para el 2018.

4. Objetivos específicos

- Incrementar la participación de productos lácteos en el mercado de Cataluña: a) yogures en general, pasar de 5% en el 2012 a 7% al 2018 y b) yogures *bifidus*, pasar de 1% en el 2012 a 6% para el 2018

- Incrementar los ingresos por ventas en un 40% hasta el 2018.
- Ampliar la cobertura de distribución de productos lácteos en Cataluña, pasar de 1,500 puntos de ventas a 1,784 para finales del 2018.
- Aumentar 5 puestos de trabajo de las personas con discapacidad psicológica.
- Mejorar el posicionamiento de la marca “La Fageda” en Cataluña.
- Asegurar el carácter social del proyecto La Fageda a través del tiempo.
- Incrementar el margen total de ganancia de La Fageda en 5.4% para el 2018, a través del incremento de producción de yogures *bífidus*, cuyo margen es mayor

Capítulo VI. Generación de estrategias

1. Consideraciones previas

En el presente capítulo se definirá la estrategia por utilizar, para ello, se emplean diversas herramientas de análisis, como por ejemplo el FODA cruzado.

2. Matriz FODA cruzado

Tabla 21. Matriz FODA

Cód.	Oportunidades	Cód.	Amenazas
O1	El nacionalismo conlleva a los catalanes a estar más dispuestos a comprar productos de origen catalán.	A1	Mantenimiento de la imposición de cuotas lácteas.
O2	Tasa de inflación con tendencia a la baja.		
O3	Tendencia creciente de consumo de productos saludables.	A2	Aumento en los recortes del gasto público del gobierno de Cataluña, asignado para las subvenciones a los centros especiales de empleo
O4	Mayor concientización de la gente por la compra de productos de empresas socialmente responsable.	A3	Altas barreras de salida en la industria de los lácteos
O5	Proyección de crecimiento de la población catalana mayores de 50 años a tasas de 2%.	A4	Tasa de crecimiento PBI con tendencia la baja
O6	Aumento en el gasto medio de hogares formados por personas de más de 65 años.	A5	Déficit del presupuesto gubernamental con tendencia al alza
O7	Creciente uso de los medios de red social	A6	Desaceleración con respecto al crecimiento poblacional en Cataluña y España
O8	Creciente uso de las TIC	A7	Mayor poder de negociación de los canales de distribución
O9	Evolución creciente del mercado ecológico, a tasas de 12.5% anual.	A8	Tasa de ocupación de hoteles rurales en la Garrotxa por habitación es del 24% en días de semana y 36% los fines de semana.
O10	Bajo poder de negociación de los proveedores en la industria láctea	A9	Tasas de crecimiento de pernoctaciones anuales: para el turismo rural en la Garrotxa -1.42% (2005-2012) y de nº de establecimientos. abiertos de -

			4.18% (2005-2010)
O11	Canales alternativos de distribución de productos ecológicos, tiendas especializadas	A10	
O12	Numerosas barreras de entrada para los nuevos competidores a la industria láctea	A11	
O13	Baja amenaza de productos sustitutos		
O14	Tasa de crecimiento anual de consumo de yogurt <i>bífidus</i> del 7% entre el 2004 y 2013 en Catalunya		
O15	Mayor consumo de yogures <i>bífidus</i> por mayores de 50 años en España.		
	Fortalezas	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
F1	La marca “La Fageda”, que ha logrado valorizarse a través de los años, por estar asociada a productos de calidad, ricos y saludables.	F1,F2.F3.F9.F4.O1.O3.O4 Incrementar las ventas de los yogures a través de la publicidad de la marca, asociándola a producto de calidad, saludables , regional, rico y sobretodo responsable socialmente; así como también ampliando la cobertura de distribución a otras regiones de Catalunya.	F1.F2.A7. Mejorar los acuerdos comerciales con los canales de distribución, a través del desarrollo del valor de la marca, con la finalidad de que estos compren el valor agregado que La Fageda da a sus yogures.
F2	Alianzas comerciales con distribuidores de la zona, con la finalidad de asegurar la comercialización de sus productos.		
F3	Integración vertical hacia atrás		
F4	Uso de procesos industriales respetuosos con el medioambiente y que aseguren la calidad.		
F7	Alianzas con las ONG encargadas de la protección social de personas con discapacidad así como también fuente de donaciones y subvenciones.		F7.A2 Reforzar las alianzas con las ONG a fin de contar con un plan de mitigación en caso el gobierno quite los subsidios.
F8	Bajo nivel de endeudamiento. Ratio de apalancamiento 37%		F8.A2 Financiamiento por empresas bancarias, a fin de contar con un plan de mitigación en caso el gobierno retire los subsidios.
F9	Elaboración de productos artesanales sin preservantes ni colorantes.		
F10	Ubicación geográfica en medio de la zona volcánica de la Garrotxa.		F10.A8.A9 Incursión en el sector del turismo rural.
F11	Capacidad innovadora de		

	Cristóbal colon.		
F12	Acuerdos con explotaciones de la zona para que críen las vacas.		A1.F12 Establecer alianzas con explotaciones de la zona para asegurar el suministro de leche.
F13	Utilización de visitas guiadas con la finalidad de que la gente conozca sus productos y los recomiende	F13.O3.O4 Mayor difusión sobre el carácter social que busca La Fageda	

	Fortalezas	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
F14	Excelente posicionamiento del Yogur <i>bífidus</i> de la Fageda, según estudio realizado por cadena de supermercados CONSUM(2013)	F14.O14.O15.O5.O6 Ampliar la proporción de yogures <i>bífidus</i> con respecto a toda la línea de yogures de la Fageda.	
	Debilidades	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)
D1	Distribución limitada a nivel local	D1. O1.O3.O4 Realizar alianzas con los canales de distribución, para tener mayor cobertura a otras comunidades autónomas.	
D2	La capacidad de producción de La Fageda se encuentra en el límite.	D2.O1.O3.O4 Implementar nuevos turnos de producción. D2.O1.O3.O4 Ampliar la planta adquiriendo terrenos en otras zonas.	
D3	Liderazgo concentrado en una sola persona, en este caso, Cristóbal Colón.	D3.O1.O4.O3 Establecer un plan de sucesión para la jefatura.	
D4	Dependencia de los subsidios para poder mantener su sostenibilidad.	D4.O14.O15 Incrementar el margen de ganancia a través de la ampliación de la producción de yogures <i>bífidus</i>	

Fuente: Elaboración propia, 2013

3. Iniciativas estratégicas

Tabla 22. Estrategias específicas

E01, FO	Incrementar la venta de yogur con publicidad de la marca, asociándola a producto de calidad, saludable, regional, rico y sobre todo responsable socialmente; así como también ampliando la cobertura de distribución a otras regiones de Catalunya.
E02,FO	Mayor Difusión sobre el carácter social que busca La Fageda
E03,FO	Ampliar la proporción de yogures <i>bífidus</i> con respecto a toda la línea de yogures.
E04,FA	Mejorar acuerdos comerciales con los canales de distribución desarrollando el valor de la marca, para que los canales comprendan el valor agregado que se le da los yogures.
E05,FA	Reforzar alianzas con las ONG para contar con un plan de mitigación en caso el gobierno quite los subsidios.
E06,FA	Financiamiento a través de empresas bancarias, a fin de contar con un plan de

	mitigación en caso el gobierno quite los subsidios.
E07,FA	Incrementar los ingresos a través de la incursión en el sector del turismo rural
E8,FA	Establecer alianzas con explotaciones de la zona para asegurar el suministro de leche.
E9,DO	Realizar alianzas con canales de distribución, para mayor cobertura a otras comunidades autónomas
E10,DO	Implementar nuevos turnos de producción.
E11,DO	Ampliar la planta adquiriendo terrenos en otras zonas
E12,DO	Establecer un plan de sucesión para la jefatura.
E13,DO	Incrementar el margen de ganancia ampliando la producción de yogures <i>bífidus</i>

Fuente: Elaboración propia, 2013

4. Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) o SPACE es un instrumento que a través de sus cuatro cuadrantes, muestra como resultado qué tipo de estrategia debe implementar una organización: agresiva, conservadora, defensiva y competitiva.

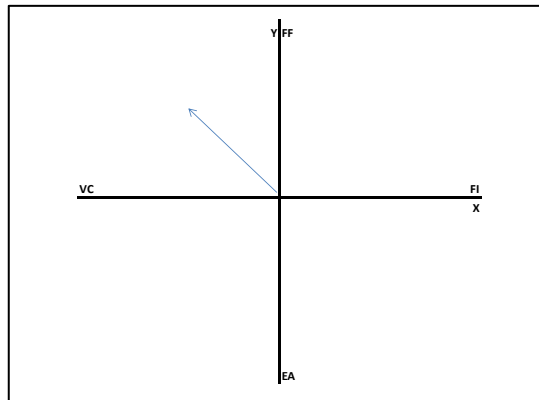
Dada la revisión de los vectores se obtiene un perfil conservador (cuadrante superior izquierdo). Dicho perfil conservador implicaría que la empresa se mantenga cerca de sus competencias básicas y evitar asumir riesgos excesivos. Dentro de las posibles estrategias por considerar se tienen: penetración y desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

Tabla 23. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción

FORTALEZA FINANCIERA (FF)		FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	
ROE del 9,32% al 2012	3	Bajo poder de negociación de proveedores	5
Apalancamiento del 0,45	3	Altas barreras de entrada	3
Índice de liquidez del 1,44 al 2012	3	Barreras de salida	2
Capital de trabajo	1	Alto poder negociador de los clientes	1
Margen operativo	1	Amenaza de productos sustitutos	5
Riesgo involucrado en el negocio	5	Rivalidad entre competidores	1
	16		17
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Participación en el mercado	-4	Tasa de inflación a la baja	-1
Capacidad innovadora de Cristóbal Colón	-2	Inestabilidad económica de la Unión Europea	-4
Marca	-1	Recortes del gasto público	-4
Ciclo de vida del producto	-5	Matenimiento de la imposición de cuotas lácteas	-4
Lealtad de los consumidores	-5	Preferencia por consumir productos catalanes	-1
Ubicación en medio de una reserva natural	-1	Cambios tecnológicos	-1
	-18		-15
PROMEDIO FF	2,67	PROMEDIO FI	2,83
PROMEDIO VC	-3,00	PROMEDIO EA	-2,50
EJE Y	0,17	EJE X	-0,17

Fuente: Elaboración propia, 2013

Gráfico 3. Matriz PEYEA. Productos lácteos (yogures)



Fuente: Elaboración propia, 2013

5. Matriz interna – externa

La matriz interna-externa se basa en dos dimensiones clave: el valor ponderado del EFI en el eje X, y del EFE en el eje Y. Los tipos de estrategia son:

Tabla 24. Principales estrategias

Cuadrante	I, II, IV	III, V, VII	VI, VII, IX
Estrategia	Crece y construir	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir

Fuente: Elaboración propia, 2013

El resultado de la matriz EFI es de 3.01 y la matriz EFE de 2.06 cuya combinación ubica el resultado en el cuadrante IV de la matriz, es decir, establecer una estrategia de crecer y construir. Las estrategias recomendadas para dicho cuadrante son: penetración en el mercado, desarrollo de producto, integración directa hacia atrás y horizontal.

6. Matriz de la estrategia principal

Con respecto a la industria láctea, la cooperativa se encontraría en el cuadrante III, por lo cual tendría la oportunidad de desarrollar cualquiera de las siguientes estrategias: reducción, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, desinversión ó liquidación.

Gráfico 4. Matriz de estrategia principal

	Crecimiento rápido del mercado		
Posición competitiva	Cuadrante II	Cuadrante I	Posición competitiva

débil	Cuadrante III	Cuadrante IV	fuerte
	Crecimiento lento del mercado		

Fuente: Elaboración propia, 2013

Capítulo VII. Selección de estrategia

1. Matriz de alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico permite determinar cuáles de las estrategias identificadas anteriormente se repiten con mayor frecuencia.

Tabla 25. Matriz de alineamiento estratégico

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	EP	Total
E01, FO	Incrementar las ventas de yogures con publicidad de la marca, asociándola a producto de calidad, saludable, regional, rico y sobre todo responsable socialmente; así también ampliando la cobertura de distribución a otras regiones de Catalunya.	X	X	X		3
E02,FO	Mayor difusión sobre el carácter social que busca La Fageda	X	X	X		3
E03,FO	Ampliar la proporción de yogures <i>bifidus</i> con respecto a toda la línea de yogures de La Fageda.	X	X	X		3
E04,FA	Mejorar los acuerdos comerciales con los canales de distribución desarrollando del valor de la marca para que los canales compren el valor agregado de los yogures de La Fageda.	X	X	X		3
E05,FA	Reforzar las alianzas con las ONG a fin de contar con un plan de mitigación en caso el gobierno quite los subsidios.	X	X	X	X	4
E06,FA	Financiamiento por empresas bancarias, para contar con un plan de mitigación en caso el gobierno quite los subsidios.	X	X	X	X	4
E07,FA	Incrementar los ingresos a través de la incursión en el sector del turismo rural	X			X	2
E08,FA	Establecer alianzas con explotaciones de la zona para asegurar suministro de	X	X	X		3

	leche.					
E09,DO	Realizar alianzas con canales de distribución, para mayor cobertura a otras comunidades autónomas	X	X	X		3
E10,DO	Implementar nuevos turnos de producción.	X	X	X		3
E11,DO	Ampliar la planta adquiriendo terrenos en otras zonas	X	X	X		3
E12,DO	Establecer un plan de sucesión para la jefatura.	X	X	X	X	4
E13,DO	Incrementar el margen de ganancia a través de la ampliación de la producción de yogures <i>bífidus</i>	X	X	X		3

Fuente: Elaboración propia, 2013

La matriz de alineamiento estratégico nos indica que las estrategias de diversificación no relacionada son las que se repiten con menos frecuencia en las propuestas estratégicas de las principales matrices, por lo tanto, se desestima la estrategia de incursionar en el turismo rural. Con relación a las demás estrategias específicas, todas tienen un puntaje similar, por lo cual, en el siguiente punto, se evaluará su alineación con los objetivos estratégicos, con la finalidad de afinar la selección.

2. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

Tabla 26. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

	Estrategias específicas	O.1 Incrementar participación del mercado de productos lácteos en general	O.2 Incrementar la participación en el mercado de yogures <i>bifidus</i>	O.3 Incrementar los ingresos por ventas en 69% hasta el 2018	O.4 Ampliar la cobertura de distribución de productos lácteos	O.5 Aumentar puestos de trabajo de personas discapacitadas	O.6 Mejorar el posicionamiento de la	O.7 asegurar el carácter social del proyecto	O.8 Incrementar el margen total de ganancia, incremento de <i>bifidus</i>	Total
E01,FO	Incrementar la venta de yogure a través de la publicidad de la marca, asociándola a producto de calidad, saludable, regional, rico y sobre todo responsable socialmente; así también ampliando la cobertura de distribución a otras regiones de Catalunya.	X	X	X	X	X	X			6
E02,FO	Mayor difusión sobre el carácter social que busca La Fageda	X	X	X	X	X	X		X	7
E03,FO	Ampliar la proporción de yogures <i>bifidus</i> con respecto a toda la línea de yogures	X	X	X	X	X	X		X	7
E04,FA	Mejorar los acuerdos comerciales con los canales de distribución, a través del desarrollo del valor de la marca, con la finalidad de que los canales compren el valor agregado que la Fageda da a sus yogures.	X	X	X	X	X	X		X	7
E05,FA	Reforzar las alianzas con las ONG a fin de contar con un plan de mitigación en caso el gobierno quite los subsidios.	X	X	X	X	X			X	6
E06,FA	Financiamiento a través de empresas bancarias, a fin de contar con un plan de mitigación en caso el gobierno quite los subsidios.	X	X	X	X	X			X	6
E07,FA	Incrementar los ingresos de la Fageda a través de la incursión en el sector del turismo rural			X		X				2
E8,FA	Establecer alianzas con otras explotaciones de la zona para asegurar el suministro de leche.	X	X	X	X	X	X			6
E09,DO	Realizar alianzas con los canales de distribución, para tener mayor cobertura a otras comunidades autónomas	X	X	X	X	X	X		X	7
E10,DO	Implementar nuevos turnos de producción.	X	X	X	X	X			X	6
E11,DO	Ampliar la planta adquiriendo terrenos en otras zonas	X	X	X	X	X			X	6
E12,DO	Establecer un plan de sucesión para la jefatura.							X		1
E13,DO	Incrementar el margen de ganancia a través de la ampliación de la producción de yogures <i>bifidus</i>	X	X	X	X	X	X		X	7

Fuente: Elaboración propia, 2013

Las estrategias que más apuntan al cumplimiento de los objetivos con un puntaje entre 6 y 7 son:

- Ampliar la proporción de yogures *bifidus* con respecto a toda la línea de yogures de La Fageda
- Implementar nuevos turnos de producción o adquirir nuevos terrenos.
- Incrementar las ventas a través de la publicidad y la ampliación de la cobertura de distribución.
- Mejorar los acuerdos comerciales con los canales de distribución.
- Establecer alianzas con las ONG o buscar financiamiento de los bancos.

Se desestima incursionar en el turismo rural porque obtiene un puntaje de dos. Finalmente, establecer un plan de sucesión de la jefatura tiene el puntaje de uno, sin embargo es la única que satisface el objetivo de asegurar el carácter social de La Fageda, por lo cual se implementará.

3. Descripción de la estrategia seleccionada

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva sobre la cual se van a apoyar las estrategias de negocio de La Fageda, será la misma que posee actualmente, es decir, la estrategia competitiva de enfoque basado en diferenciación, que se fundamenta en el ofrecimiento de productos con una mejor relación entre precio y valor.

La Fageda busca ofrecer productos lácteos que estén orientados a un nicho de mercado dispuesto a pagar un precio superior al promedio, tales productos poseen características distintas difícilmente imitables por la competencia, tales como la utilización de insumos naturales, sin preservantes, con procesos medioambientalmente responsables y, por último, con el objetivo de generar inclusión social. Un punto importante que resaltar es que tiene el mejor posicionamiento con respecto a los yogures *bifidus*, según un estudio realizado por la cadena de mercados Consum (2013) y además éste presenta una tasa de crecimiento de consumo muy por encima que la tasa de los yogures tradicionales (7% frente a 0.01% respectivamente), lo que demuestra que el mercado de yogures bifidos no se encuentra saturado, asimismo los márgenes de ganancia son mayores para este tipo de yogurt. Por consiguiente al contar con dichas fortalezas y oportunidades se plantea enfocarse en ese nicho de mercado.

Estrategia de crecimiento o del negocio

Dado que la industria de Yogurt en general se encuentra en una etapa de madurez, es imprescindible la implementación de una estrategia de crecimiento a fin de sobrevivir a los ataques de la competencia, por lo que se estaría aplicando la estrategia de crecimiento intensiva de penetración de mercado mediante el desarrollo de demanda primaria, a través de

mejores tácticas de marketing, con concentración especial en los yogures *bífidus*, donde se tiene mayor oportunidad de crecimiento y mayor rentabilidad. Para lograr esto se irá ampliando la proporción de producción de este tipo de yogur, se difundirá que actualmente son los mejores en Cataluña y que ayudan a mejorar la salud digestiva. Con relación a los yogures en general, se propone fidelizar al consumidor a través del fortalecimiento de la marca, para lo cual se difundirá que son elaborados por personal discapacitado, así como también se hará mayor difusión de sus procesos ambientalmente responsables. Con esta estrategia se busca que el consumidor compre los productos de La Fageda no solo por ser ricos y saludables sino también por ser social y medioambientalmente responsables, y para que a través de esta valorización de la marca los canales de distribución convencionales sean los interesados en tenerla en sus anaqueles, dándole un mayor poder de negociación a La Fageda. Finalmente, esto contribuiría a implementar la estrategia de desarrollo de mercado, es decir, ampliar la cobertura de distribución en Cataluña en 284 nuevos puntos de venta.

Capítulo VIII. Plan de marketing

El presente capítulo pretende esbozar las estrategias de marketing, que apoyarán al logro de las estrategias de negocio.

1. Objetivos de marketing

- Posicionar la marca en Cataluña.
- Incrementar las ventas en 7% anual.
- Fidelizar a los clientes en Cataluña.
- Mejorar los acuerdos con los canales de distribución para los yogures y postres lácteos
- Promocionar los yogures
- Incrementar las ventas de los yogures *bífidus* en Cataluña.

2. Estrategia de posicionamiento

Según Kotler <<el posicionamiento de una marca debe incluir componentes racionales y también emocionales, un buen posicionamiento debe de contener puntos de diferencia y de paridad atractivos tanto para la mente como para el corazón>>(2012), siguiendo esta línea, la estrategia de posicionamiento se hará sobre la base de la calidad de los productos y a los beneficios funcionales y emocionales que ofrecerá.

Yogur *bífidus*

Marco de referencia. Los principales competidores con respecto a este producto son: Danone con su yogurt “Activa”; Central Lechera Asturiana con “*bífidus* activo” y la marca Kaiku con “Yogurt Bifi”.

El Beneficio

- **El beneficio funcional** que ofrecería La Fageda sería que son los mejores, según analistas y consumidores, gracias a la calidad, el sabor del producto, su aspecto casero y su olor agradable; y además ayudan a la salud digestiva.
- **El beneficio emocional** se concreta en tres elementos principales: la tendencia a lo saludable, el nacionalismo catalán y la preferencia de los clientes a consumir productos socialmente responsables.

Diferenciación: las razones por las cuales deberían elegir a la marca de yogures “La Fageda” es que se diferencia de las demás marcas en el fin social que busca la venta de los yogures. Así como también la calidad del producto, esta se basa en la calidad y frescura de la materia prima, es decir, ellos mismos producen la leche.

Razones para creer: los atributos que soportan el beneficio son: el mayor contenido en azúcares y los valores equilibrados de grasa, proteína y flora bifidobacterium.

Yogurt tradicional

Marco de referencia. Los competidores actuales son Nestlé, Danone S.A., Grupo Leche Pascual S.A., Corp. Alimentaria Peñasanta (CAPSA), Unilever Foods España S.L. y Puleva Food S.A.

El Beneficio

- **El beneficio funcional** que ofrecería La Fageda sería: **la calidad y el sabor del producto**, es decir son ricos, saludables, cremosos y frutados.
- **El beneficio emocional** se concreta en tres elementos principales: la tendencia a lo saludable; los yogures de La Fageda son conocidos por ser naturales y de calidad. El nacionalismo catalán, “La Fageda” logra generar en el consumidor un sentido de pertenencia a la marca “¡Somos de aquí!”, es decir, la marca pertenece a la comunidad. La preferencia de los clientes a consumir productos socialmente responsables, para ello se difundirá que el objetivo primordial de la Fageda es del tipo social.

Con estos elementos se estaría buscando crear una conexión emocional con el consumidor, es decir “la equidad”, de la *value star*⁷.

Diferenciación: las razones por las cuales deberían elegir a la marca de yogures “La Fageda” es que se diferencia de las demás en el fin social que busca la venta de los yogures. Así como también la calidad del producto, esta se basa en la calidad y frescura de la materia prima, es decir, ellos mismos producen la leche.

Razones para creer: los atributos que soportan el beneficio, son la calidad en los insumos para la elaboración de los yogures, los procesos utilizados en la producción, la integración vertical

⁷ Método de Hall Mark para ganar clientes para toda vida, autor: Scott Robinette, Claire Brand y Vicky Lenz, La *Value Star* hace una distinción importante; el valor tiene componentes racionales y emocionales: racionales (producto y el dinero), emocionales (equidad que se refiera a la confianza, experiencia que se refiera a la relaciones y energía que se refiera a la conveniencia). Para ganar en el mercado una empresa tiene que lograr dos objetivos: liderar por lo menos dos de las dimensiones de la *Value Star*, incluyendo una o más de la parte emocional; esto le ayudará a crear un elemento competitivo que otras marcas no podrán copiar fácilmente y ser por lo menos neutral en las otras dimensiones para asegurar que la marca siga estando en el conjunto de opciones a elegir del consumidor.

hacia atrás, así como también la inclusión social laboral que se genera al contratar empleados con discapacidad mental.

3. Estrategia de segmentación

Se ha elaborado una estrategia de segmentación conductual basada en las motivaciones o beneficios que impulsan a los clientes a comprar el producto o servicios. Esta estrategia se complementará con una de segmentación demográfica y geográfica, especialmente durante el uso de las redes sociales.

Yogures *bifidus*

Orientados a habitantes de Cataluña que están dispuestos a pagar un precio por encima del mercado, cuya motivación de compra son los componentes nutricionales y funcionales que ayudan al mejor funcionamiento del sistema digestivo, su sabor y su origen catalán. Con respecto a la segmentación demográfica, los hogares más intensivos en compra de estos yogures están conformados por parejas con hijos mayores, parejas mayores sin hijos y retirados (anexos 12 y 13) de clase social media-alta, cuyos principales responsables de compra son personas mayores de 50 años. Con lo cual también se estaría aprovechando la oportunidad de que la proyección de crecimiento de población catalana mayores de 50 años es de 2% anual, frente a una disminución de la población de menores edades.

Yogures tradicionales

Se continuará la venta de los yogures actuales de La Fageda, orientados a consumidores que habitan en Cataluña y que están dispuestos a pagar un precio por encima del mercado cuya motivación es que son naturales, saludables, ricos, sin preservantes, que contribuyan con un tema social y que son productos catalanes. Así como también hoteles, hospitales y colegios, cuya motivación de compra es la calidad del producto.

Finalmente, con respecto a la segmentación demográfica, los hogares más intensivos en compra de estos yogures están formados por parejas con hijos y de clase social media-alta cuyos principales responsables de compra son personas entre 35 a 49 años.

4. Marketing mix

Estrategia de producto

Yogures *bífidus*

El empaque del producto tendría un slogan que diga lo siguiente: “El mejor según analistas y consumidores”, de esta manera, se buscaría posicionar que La Fageda produce el mejor yogur *bífidus*. Cabe resaltar que esta frase estaría escrita en catalán.

Es importante resaltar que se comunicará en el empaque que el yogurt *bífidus* ayuda a mejorar la salud digestiva, con el objetivo de atraer a nuevos consumidores que antes no consumían yogurt.

Yogures tradicionales

El empaque del producto tendría un slogan que diga lo siguiente: “¡Date un gusto saludable, ayudando!”, de esta manera se buscaría posicionar que la marca es socialmente responsable, pero además es saludable y rico. Cabe resaltar que esta frase estaría escrita en catalán.

Estrategia de precio

El precio al consumidor final y al cliente no variará.

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución se hará a través del *trade marketing*, es decir, se negociarán mejores acuerdos con los canales de distribución, gracias al mejor posicionamiento de la marca. Con él se espera lograr que los productos se distribuyan en toda la comunidad de Cataluña, abarcando sus cuatro provincias.

Tabla 27. Distribución en la comunidad de Cataluña

	Barcelona	Lerida/Lleida	Terragona	Gerona	Total	% distribuidora
Sorli Discau	91				91	32%
Consum	74	6	15		95	33%
Capabro	50	10	13		73	26%
Valvi				25	25	9%
Total	215	16	28	25	284	100%
% distribución por provincia	75%	6%	11%	8%		

Fuente: Cadena de supermercados Sorli Discau, Consum, Capabro y Valvi, 2013

Se realizarán convenios con supermercados, principalmente con aquellos que resaltan su origen catalán, como por ejemplo la cadena de supermercados Sorli Discau a quienes se destinará el 32% de la distribución, y a VALVI a quien se destinará el 9%. También se realizarán convenios con cadenas como Capabro, quien recientemente ha lanzado campañas para promocionar los productos de origen catalán, por ello, a esta cadena se le asignará el 26%. Finalmente, se asignará el 33% de la distribución a la cadena de supermercados Consum, quienes recientemente lanzaron un estudio en el cual se posicionaba a los yogures *bífidus* La Fageda como los mejores en Cataluña.

Con respecto a la distribución por provincia, Barcelona concentraría el 75% de las ventas; Tarragona el 11%; Gerona el 8%, y Lérida el 6%; cabe resaltar que la mayor concentración de la venta se realizará en Barcelona porque concentra la mayor cantidad de población⁸.

Estrategia de promoción

El objetivo es dar a conocer los beneficios y ventajas que la Fageda brindará al consumidor, a fin de establecer relaciones duraderas, para ello se implementarán lo siguiente:

- Publicidad: Se utilizará el servicio de anuncios de Facebook⁹, en el que se configurarán las características del segmento que deberá visualizar los anuncios; dichas características son las indicadas en la sección de segmentación presentada líneas arriba. A través de estos anuncios se hará promoción a la página web de La Fageda, así como también su cuenta institucional del Facebook, en donde se publicitarán los productos lácteos y las actividades realizadas con los grupos que visiten las instalaciones.

⁸ Barcelona con 5.529.099(73%) hab. Tarragona con 813,287 hab. (11%).Gerona con 756,810 hab (10%) y Lérida con 443,032 hab (6%).

⁹ Facebook te permite creación de anuncios, configurando el público objetivo al cual estarán orientados(edad, país, distritos, motivaciones, creencias)

Así mismo a través de esta página institucional, resulta importante informar las bondades digestivas que tiene este tipo de yogurt, es decir en lugar de comer frutas secas y laxantes, es mejor consumir yogurt bífidus La Fageda que ayuda a regular el tránsito intestinal. También se dará mayor visibilidad al servicio de integración en la comunidad a nivel laboral, social y personal de los discapacitados, de esta manera, la población española tendrá mayor concientización de la labor social que cumple la cooperativa y del aporte que estaría realizando al consumir productos de La Fageda.

Adicionalmente se hará publicidad a través de medios de transporte, es decir, buses que circularán con anuncios rotulados en su carrocería publicitando los productos de la Fageda por las provincias de Barcelona, Lérida, Tarragona y Gerona. También se hará uso de vallas publicitarias en sus principales centros comerciales. Finalmente, se colocará banners publicitarios en los nuevos puntos de venta donde se venderán los productos. Cabe resaltar que a través de esta publicidad se comunicarán los beneficios que da el yogurt bifidus a la salud digestiva, así como también el carácter social de la Fageda.

- Relaciones Públicas.- Se dará a conocer la presencia de la Fageda en el mercado de yogures y el fin social de sus actividades; a través de su participación en actividades culturales y sociales en Cataluña, así como también en conferencias de prensa. Finalmente se mantendrá en contacto con instituciones y ONGs que tengan vinculación con actividades de carácter social que faciliten el acercamiento a sus productos.

5. Acciones tácticas de marketing

Con respecto a la penetración en el mercado se propone un incremento de la tasa de ocupación, es decir atraer a nuevos consumidores que anteriormente no consumían yogures bífidus, esto se logrará a través de la comunicación de las bondades digestivas mencionadas en la estrategia de producto y promoción.

Con respecto al desarrollo de mercado se propone negociar con los nuevos canales de distribución partiendo de que La Fageda ha comenzado una campaña para que el consumidor final asocie la marca con la responsabilidad social y, además, que son los mejores en la elaboración de yogures *bífidus*, lo cual mejorará su posicionamiento en el mercado y, por ende, los consumidores buscarán los canales de distribución que venden sus productos. Al comienzo, La Fageda no negociará descuentos por volumen de compra, sin embargo, a medida que la

rotación de sus productos en los estantes sea más rápida, se comprometerá a ofrecer descuentos, por volumen de compra, de 0.5%.

Con relación a la publicidad, los anuncios por Facebook tendrán un presupuesto anual de 12,000 euros (76%) para la provincia de Barcelona; 2,800 (18%) para Tarragona y Girona, y 1,200 (8%) para Lérida. Además, se contratarán ocho buses que circularán por 6 meses; la mayor cantidad de buses se concentrarán en Barcelona con cinco buses; para Tarragona, Lérida y Gerona sólo se asignará 1 bus por región. Adicionalmente se pondrán vallas publicitarias en dos centros comerciales de Barcelona y dos de Tarragona. Finalmente, se comprarán 284 *banners* publicitarios para mostrarlos en los nuevos puntos de venta. Es importante mencionar que este plan se implementará anualmente, con una duración de 5 años.

Tabla 28. Presupuesto de marketing

	Panel en Buses					Vallas	Banner 100X205 cm			Anuncios en Facebook			Total PPT de Marketing	
CIUDAD	Tarifa/mes	Seis meses	Montaje	Número de buses	Total	Anual	Tarifa	Cantidad	Total	Tarifa	Número de clicks	Subtotal	Total Anual	Total 5 años
Barcelona	1290	7740	580	5	41600	16000	37	284	10552	0.02	600000	12000		
Tarragona	790	4740	670	1	5410	11900				0.02	70000	1400		
Lerida	1200	7200	490	1	7690					0.02	60000	1200		
Gerona	820	4920	670	1	5590					0.02	70000	1400		
SUBTOTAL					60290	27900			10552			16000	114,742	573707.85

Fuente: Elaboración propia, 2013

Capítulo IX. Plan de operaciones

El presente capítulo pretende esbozar las acciones de operaciones que apoyarán las estrategias.

1. Objetivos

- Incrementar la producción de yogures en general en un 12% hasta el 2018.
- Incrementar la distribución de yogures, pasar de 1,500 puntos de venta a 1,784 puntos de venta para el 2018.

2. Acciones estratégicas de operaciones

- Incrementar la producción de yogures en general

Para el cálculo del incremento de la producción se han realizado los siguientes pasos:

○ Cálculo del ratio de productividad

El cálculo del ratio de productividad se realizó dividiendo la producción promedio anual de yogures de La Fageda entre el número de trabajadores de la planta, por limitaciones del caso “La Fageda” se utilizará como ratio el promedio de producción de 250 kilos diarios por trabajador.

Tabla 29. Ratio de productividad

Produccion anual de Yogur Kg				
	2010	2011	2012	Promedio
Produccion en Kg	5,468,411	6,078,000	6,334,000	5,960,137
Nº trabajadores en Planta	52	76	69	66

Ratio de productividad Kg/ trabajador				
	2010	2011	2012	Promedio
Productividad anual	105,161.75	79,973.68	91,797.10	
Productividad diaria	288.11	219.11	251.50	252.91

Fuente: Elaboración propia, 2013

○ Cálculo del incremento de la producción

Al calcularse la productividad diaria por trabajador en 250 kg y al ser la meta de crecimiento anual de las ventas un 7%, se logra estimar el aumento de la producción anual y el requerimiento de trabajadores en la planta.

Tabla 30. Producción proyectada

Produccion	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ratio productividad	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Nº trab. Planta	69	69	69	70	70	74
Produc. Anual kg	5,915,391	5,913,000	6,055,064	6,296,486	6,297,690	6,630,057
Producc. Anual meta Kg	5,915,391	5,879,574	6,055,064	6,296,486	6,297,690	6,630,057
En miles kg	5,915.39	5,913.00	6,055.06	6,296.49	6,297.69	6,630.06
Precio euros yogur x kg	1.99	2.01	2.03	2.05	2.07	2.09
Precio euros bifidus x kg	2.79	2.81	2.84	2.87	2.90	2.93
Inflación anual	1.50%					
VENTAS en euros	11,319,024	12,111,356	12,959,151	13,866,292	14,836,932	15,875,517

Fuente: Elaboración propia, 2013

Las ventas del yogur *bifidus* alcanzarían el 40% del total de ventas para el 2018, es decir, 6, 350,207 euros. En relación al yogur tradicional, se proyecta vender 9, 525,310 euros al 2018. En total se proyectaría ventas de 15, 875,517. La producción requerida expresada en kilogramos, se obtiene dividiendo las ventas de cada producto entre su correspondiente precio promedio.

Tabla 31. Presupuesto de producción

YOGUR	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ppto de ventas Kg	5.408.991	5.429.124	5.112.954	5.078.528	5.021.914	4.560.549
Más: Inv. Final deseado	500.000	500.000	500.000	500.000	300.000	300.000
Sub total	5.908.991	5.929.124	5.612.954	5.578.528	5.321.914	4.860.549
Menos: Inventario Inicial	471.904	500.000	500.000	500.000	500.000	300.000
Kg prod. Requeridas	5.437.087	5.429.124	5.112.954	5.078.528	4.821.914	4.560.549
YOGUR BIFIDUS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ppto de ventas Kg	203.141	430.450	912.110	1.207.958	1.535.776	2.169.507
Más: Inv. Final deseado	300.000	320.000	350.000	360.000	300.000	200.000
Sub total	503.141	750.450	1.262.110	1.567.958	1.835.776	2.369.507
Menos: Inventario Inicial	24.837	300.000	320.000	350.000	360.000	300.000
Kg prod. Requeridas	478.304	450.450	942.110	1.217.958	1.475.776	2.069.507
Ppto de ventas Kg total	5.612.132	5.859.574	6.025.064	6.286.486	6.557.690	6.730.057
Ppto prod. Requeridas Kg total	5.915.391	5.879.574	6.055.064	6.296.486	6.297.690	6.630.057

Fuente: Elaboración propia, 2013

Se proyecta comercializar 4, 560,549 kg de yogur tradicional y 2, 069,507 kg de yogur *bifidus* al 2018, lo que sumaría un total de 6, 630,057 kg de yogur. Para alcanzar este nivel de ventas se requiere incrementar el número de trabajadores de 69 a 74 los cuales lograrían producir 6, 630,057 kg al 2018, cifra que se obtiene del producto de 74 trabajadores multiplicado por su

productividad media de 250 kg diarios. Es importante remarcar que debido a que el incremento de trabajadores es de 5 personas no se necesitará implementar un turno adicional en la planta, ya que en la producción histórica se muestra que han trabajado hasta 76 trabajadores en el 2011. Con relación al abastecimiento de la leche necesaria para el incremento de la producción, esta se continuará comprando a explotaciones de la zona, aplicando los actuales controles de calidad. Cabe resaltar que dicho costo ya se encuentra incluido en el costo de ventas proyectado. Para el almacenamiento de la nueva producción de yogures se proyecta adquirir una cámara de enfriamiento cuyo costo estimado es de 25,000 euros.

- Incrementar la distribución

Para el cálculo de la cantidad de kilos a distribuir a cada punto de venta, se ha partido bajo el supuesto de que la distribución hacia estos puntos es uniforme, por lo cual se dividirá el total de kilos de yogur vendidos en el 2012 entre el número de canales de distribución. Actualmente, los yogures se distribuyen en 1,500 puntos de venta, en los que, en el año 2012, La Fageda vendió 5, 900,000 kg, entonces, dividiendo el total de lo vendido entre el número de puntos de venta da como resultado que por cada uno se distribuyen al año 3,933 kilos.

Se estima que para el 2018 la venta habrá alcanzando la cifra de 6, 730,057 kg de yogur, es decir, entre el 2013 y el 2018 se incrementará en 1, 117,925 kg, el cual dividido entre 3,933 kg se obtiene un resultado de 284 puntos de venta adicionales.

Es importante mencionar que para el transporte de los yogures a los canales de distribución, se continuará contratando a las empresas distribuidoras de la zona, dicho gasto ya se encuentra considerado en el rubro de gastos administrativos proyectados, que incluyen gastos por tercerización.

Capítulo X. Plan de recursos humanos

1. Objetivos de RR. HH.

General

- Asegurar el carácter social del proyecto La Fageda a través del tiempo.

Objetivos específicos de RR.HH.

- Establecer un plan de sucesión para Cristóbal Colón, cuya duración será de 5 años.
- Incorporar 5 operarios en la planta de yogures

2. Establecer un plan de sucesión de liderazgo

Se propone como punto inicial para el plan de sucesión definir el perfil requerido para los cargos clave de La Fageda, siendo el principal el del director general (Cristóbal Colón), para ello se deberá hacer un análisis del puesto y desarrollar una descripción de este, además, evaluar cuáles son los aspectos que podrían cambiar en los próximos años a fin de identificar si es necesario incluir nuevas necesidades de competencias y de conocimiento dentro de dicho perfil. Para la ejecución de esta primera fase se hará un análisis por competencias¹⁰ a través de entrevistas a Cristóbal Colón.

El siguiente paso sería identificar los potenciales sucesores, para dicha evaluación se revisará el historial académico y profesional, así como también se analizarán los actuales puestos de La Fageda por competencias, con el uso de entrevistas y cuestionarios. Cabe resaltar que otro aspecto clave a considerar con relación al sucesor, son sus valores y que, además, demuestre un gran interés por los aspectos sociales. En caso que, producto de la evaluación, se identifique que los candidatos internos no cumplan con el perfil requerido sería conveniente reclutar a personal externo.

Una vez seleccionado al sucesor, se deberán identificar cuáles son las brechas entre sus capacidades y las que se necesita, a fin de ejecutar un plan de capacitación. Adicionalmente, se

¹⁰ Modelo en el cual se analizan las competencias y capacidades que se necesita para un determinado puesto. Administración de Recursos Humanos, Snell-Bohlander, 2013 – 16a.Ed.

propone su contratación a partir del 2014 con la finalidad de que durante 5 años apoye a Cristóbal Colón en todas sus actividades y realice pasantías en las diversas áreas de La Fageda, hasta el momento de la necesidad de sucesión, que se estima sería en el 2019, se gestionaría la retirada del actual presidente, comunicando el hecho a todos los colaboradores. El gasto por la contratación del sucesor ascendería a 60,000 euros el primer año, el cual se iría incrementando en 7% anualmente a medida que vaya adquiriendo las nuevas competencias, para dicho cálculo se ha tomado como referencia que los salarios en La Fageda van de 1 a 3.88, y si el salario mínimo de un trabajador con discapacidad es 19,000, euros el máximo bordearía los 73,000. También se ha presupuestado 4,000 euros anuales para su capacitación.

Es importante resaltar que en caso en el 2019 Cristóbal Colón¹¹ a sus 70 años aún esté en capacidad para dirigir La Fageda, se aplazaría la sucesión, sin embargo, consideramos que el sucesor continuaría agregando valor porque sería su apoyo en la toma de decisiones estratégicas y actividades claves.

Para ejecutar este plan se propone capacitar a dos trabajadores de Recursos Humanos, para lo cual se ha presupuestado un curso de 4,500 euros por persona, en gestión de transición y planes de sucesión. En la siguiente tabla se detalla el presupuesto de todo el plan.

Tabla 32. Presupuesto del plan de sucesión

	2013		2014	2015	2016	2017	2018
	Duración	Costo					
Elaboración del Plan de sucesión							
Capacitación a RRHH para la elaboración de un plan(1)	6 meses	9000					
Análisis de puesto de cristobal Colón(2)	1 mes	200					
Análisis de los principales sucesores(2)	3 meses	400					
Definición de plan de capacitación al sucesor(2)	2 meses	400					
Contratación del sucesor							
Salario anual(3)			60000	64200	68694	73502.58	78648
Capacitación al sucesor(4)			4000	4000	4000	4000	4000
Total		10000	64000	68200	72694	77502.58	82647.76

(1) Se capacitará a dos trabajadores de RRHH cuyo costo unitario es de 4500 por un programa que dura 6 meses

(2) El costo de hora hombre ya está incluido en los gastos administrativos de la Fageda, el costo sólo incluye materiales

(3) Se estima un salario anual inicial de 60000, el cual irá incrementándose en 7% anual a medida que el sucesor vaya mejorando las competencias

(4) Se estima un presupuesto de capacitación anual de 4000 euros a fin de que el sucesor cubra las brechas identificadas

Fuente: Elaboración propia, 2013

3. Incorporar 5 operarios en la planta de yogures

Debido al incremento de la producción, explicado en el capítulo anterior, será necesario, incrementar cinco operadores en la planta a partir del 2016. A continuación se presenta el

¹¹ Cristóbal Colón nace en Zaragoza en 1949.

presupuesto:

Tabla 33. Presupuesto para incremento de personal

Incremento Trabajadores Planta	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº trab. Planta	69	69	69	70	70	74
Incremento		0	0	1	0	4
Salarios por incremento	0 €	0 €	0 €	31,000 €	0 €	124,000 €
Total Incremento gasto personal	0 €	0 €	0 €	31,000 €	0 €	124,000 €

Fuente: Elaboración propia, 2013

Se estima que el salario por trabajador, sin subvención, es de 31,000¹² euros anuales, mientras que el del supervisor sería de 45,000 euros anuales. Cabe resaltar que para el año 2016, a pesar de que hay incremento de trabajadores, no se propone contratar al supervisor porque en las memorias anuales de La Fageda se indica que en el 2011 se tuvo 76 trabajadores, sin necesidad de incrementar supervisores:

Tabla 34. Histórico de trabajadores en la planta de yogur

	2010	2011	2012
Trabajadores	52	76	69
Supervisores	2	2	2

Fuente: Memoria de Sostenibilidad de La Fageda 2010, 2011 y 2012

Es importante mencionar que la capacitación a los nuevos operarios de la planta se ejecutará tal como se hace en la actualidad, es decir, estará a cargo del área de recursos humanos, cuyo gasto se encuentra proyectado como parte del total de los gastos administrativos.

¹² En el caso de La Fageda de SEKN 2008, se indica que el gasto por personal al 2008 era de 29 925 euros, sin subvención.

Capítulo XI. Plan financiero

1. Objetivos

- Incrementar los ingresos por ventas en 7% anuales hasta el 2018.
- Incrementar el margen total de ganancia de La Fageda en 5.4% para el 2018 a través de un mayor impulso en la venta de yogur *bífidus*.
- Reducir el impacto de las subvenciones laborales en los resultados financieros en un 100%, a partir del año 2018.

2. Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras se sustentan en las estrategias seleccionadas y en la estimación de la demanda revisada en el capítulo IV las cuales son plasmadas en el flujo de caja.

Tabla 35. Proyecciones financieras de la empresa con estrategia – ventas

Precio euros yogur x kg	1.99	2.01	2.03	2.05	2.07	2.09
Precio euros bífidus x kg	2.79	2.81	2.84	2.87	2.90	2.93
Inflación anual	1.50%					

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas en Euros	11.319.024	12.111.356	12.959.151	13.866.292	14.836.932	15.875.517
Venta de Yogur Euros	10.753.073	10.900.221	10.367.321	10.399.719	10.385.852	9.525.310
Yogur %total vtas	95%	90%	80%	75%	70%	60%
Venta de Yogur bífidus	565.951	1.211.136	2.591.830	3.466.573	4.451.080	6.350.207
Yogur bífidus % Vtas	5%	10%	20%	25%	30%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2013

- La tasa de crecimiento anual de las ventas totales sería de 7% en el escenario esperado, de acuerdo a lo proyectado en la estimación de la demanda. Para el 2018 las ventas esperadas de yogur alcanzarían los 15, 875,517 euros. Adicionalmente, se considerarán como ingresos de otras actividades las ventas de helados, mermeladas y jardinería; se proyecta que alcancen 1, 543,503 euros en los próximos 5 años. Esto último, porque los yogures representan el 88% de las ventas, entonces, se estima que el 12% de ventas que fuera 1, 543,503 para el 2013, se mantenga igual.
- No se contará con ningún tipo de ingreso por donación.
- Se toma como impuesto a la renta un 25% el cual es el Impuesto a las sociedades para empresas de menor envergadura¹³.
- El precio inicial en el 2013 es de 1,99 euros para el yogur tradicional, y de 2.79 euros para el yogur *bífidus*, estos precios corresponden a aquellos que La Fageda cotiza a los canales de

¹³ Ley 27/2014 del Impuesto a las Sociedades para España

distribución. Se aplicará una variación anual de los precios equivalente a la tasa de inflación de 1.50 %. Finalmente, en el 2018 los precios serían de 2.09 euros y de 2.93 euros respectivamente.

- El yogur *bífidus*, en el 2013 tiene una participación inicial del 5% del total ventas, se espera que para el 2018 se incremente a 40%.
- A partir del 2014 se aplicará un descuento de 0.5% sobre el precio de venta, a los canales de distribución.
- Se tendrán ingresos por subvenciones laborales de 1, 200,000; 1, 200,000; 1, 200,000; 1, 200,000 euros del 2014 al 2017. Es decir, las subvenciones laborales se irán manteniendo constante, y serán de 0% para el 2018. En el último año no se contará con estas subvenciones.

Tabla 36. Reducción de subvenciones

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL VENTAS	12.862.528	13.654.859	14.502.654	15.409.795	16.380.435	17.419.021
SUBVENCIONES LABORALES	-	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	-
Sub % de ventas		9%	8%	8%	7%	
Tasa de disminución			-6%	-6%	-6%	-100%
DONACIONES						
Tasa de disminución						

Fuente: Elaboración propia, 2013

Cálculo del WACC

El flujo de caja resultante será descontado a una tasa WACC cuya estimación se presenta en el siguiente cuadro¹⁴:

Tabla 37. Estimación del WACC

Beta industria desapalancada	=	0.61
Beta apalancada	=	0.740284
Activo libre riesgo	=	6.40%
Rentab. IBEX	=	11%
Prima de mercado	=	4.60%
Impuesto renta T	=	6.73%
Ke	=	9.81%
Kd	=	5%
D	=	639,128
E	=	2,791.050
D+E	=	3,430,178

Fuente: Elaboración propia, 2013

Para la beta de la industria se toma como referencia la estimada a la empresa DANONE, la información correspondiente al activo libre de riesgo y la rentabilidad de mercado para España sería la rentabilidad del IBEX, se considera el trabajo del profesor Fernández, en consecuencia,

¹⁴ Ke es el costo de capital, Kd es el costo de la deuda, D es el valor del endeudamiento y E es el valor del patrimonio.

se estima el costo de oportunidad o K_e utilizando el modelo CAPM para luego calcular el WACC de 8.85%, esta tasa de descuento se utilizará para estimar el VAN del flujo de caja proyectado. El costo de capital (K_e) estimado es de 9.81% para lo cual se utiliza la metodología del CAPM. $K_e = \text{activo libre de riesgo} + B \text{ apalancado} * \text{Prima de mercado}$

$$K_e = 6.40\% + 0.740284 * 4.60\%$$

Para la estimación del WACC se utiliza la siguiente formula:

$$WACC = K_d (1-T) * D/(D+E) + K_e * E/(D+E) = 8.85\%$$

Costo de venta

El costo de venta del yogur natural es del 57% sobre las ventas, tomando como base el promedio histórico del 2009-2012; no obstante para el yogur *bífido*s se considera un menor costo de venta correspondiente al 40% de las ventas, debido principalmente a su mayor precio con respecto al yogur natural, el cual es, aproximadamente el doble, y el costo de producción unitario incremental es mínimo. El costo de venta por los ingresos de otras actividades sería del 57% sobre sus ventas, el cual corresponde al promedio histórico del 2009-2012.

Gastos administrativos

Entre los años 2009 y 2012 los gastos de personal han representado el 28% de las ventas, en adelante, este gasto estará indexado al índice de inflación y los incrementos se deberán a las remuneraciones del personal nuevo. Entre los años 2009 y 2012 los otros gastos administrativos fueron en promedio un 27% del total ventas, en consecuencia, se asume que se mantendrá dicho ratio para los siguientes años.

Tabla 38. Gastos administrativos

Gasto Incremental de Personal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Sueldo Personal Planta	-	-	-	31.000,00	-	124.000,00
Sueldo Supervisor						
Salario Sucesor		60.000,00	64.200,00	68.694,00	73.502,58	78.647,76
Sueldo Personal Administrativo	3.118.744,00	3.165.525,16	3.213.008,04	3.261.203,16	3.310.121,21	3.359.773,02

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos de Personal	3.118.744	3.225.525	3.277.208	3.360.897	3.383.624	3.562.421
28%						
Otros gastos admin. %	3.056.136,60	3.270.066	3.498.971	3.743.899	4.005.972	4.286.390
27%						

Fuente: Elaboración propia, 2013

Financiamiento

La Fageda, al 2012, presentaba un saldo deudor de 639,128 con una tasa de interés anual del 5% y a un plazo de 6 años, por lo cual el servicio de la deuda es el siguiente:

Tabla 39. Servicio de la deuda

AÑO	SALDO	AMORTIZACION	INTERES	CUOTA
1	545.165	93.963	31.956	125.919
2	446.504	98.661	27.258	125.919
3	342.910	103.594	22.325	125.919
4	234.136	108.774	17.145	125.919
5	119.923	114.213	11.707	125.919
6	-	119.923	5.996	125.919

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 40. Inversiones

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operaciones	-25.000					
Capacitacion	-10.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
Marketing	-114.742	-114.742	-114.742	-114.742	-114.742	-114.742
Capital de Trabajo 8%	968.908	1.036.732	1.109.303	1.186.955	1.270.041	0
Variac. Capital trabajo	0,00	-67.824	-72.571	-77.651	-83.087	
FLUJO INVERSION	-149.742	-186.565	-191.313	-196.393	-201.828	-118.742

Fuente: Elaboración propia, 2013

- El capital de trabajo representaría el 8% de las ventas del año siguiente, se considera como inversión en capital de trabajo su incremento anual, en caso contrario no habría inversión en este rubro.
- Con respecto a las inversiones, se adquirirá, para la planta de producción, una cámara de enfriamiento cuyo costo estimado es de 25,000 euros, asimismo, se invertirá 10,000 euros para la elaboración del plan de sucesión y 4,000 euros anuales en capacitación al sucesor de Cristóbal Colón. En marketing se invertirá unos 114,742 euros anuales.

Con la información presentada, y habiéndose planteado los supuestos, a continuación se detalla el flujo de caja para el periodo en evaluación. Además se ha elaborado el estado de ganancias y pérdidas proyectados (anexo 14), en este último se visualiza que en el 2018 se alcanzaría una utilidad operativa de 12,244 euros como resultado de la implementación de la estrategia seleccionada, sin contar con las subvenciones laborales y/o donaciones que generen otros ingresos a la cooperativa.

Tabla 41. Flujo de caja con aplicación de la estrategia

FLUJO DE CAJA						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Yogur	-	10,900,221	10,367,321	10,399,719	10,385,852	9,525,310
Ventas Yogur Bifidus	-	1,211,136	2,591,830	3,466,573	4,451,080	6,350,207
Ventas Otros	-	1,543,503	1,543,503	1,543,503	1,543,503	1,543,503
Ingresos por subv. Laborales	-	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	-
Donaciones	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	-	14,854,859	15,702,654	16,609,795	17,580,435	17,419,021
Costo de Venta Yogur	-	-6,181,371	-5,879,171	-5,897,543	-5,889,680	-5,401,678
Costo de Venta Yogur bifidus	-	-484,454	-1,036,732	-1,386,629	-1,780,432	-2,540,083
Costo de venta otros	-	-875,300	-875,300	-875,300	-875,300	-875,300
Gastos de personal	-	-3,225,525	-3,277,208	-3,360,897	-3,383,624	-3,562,421
Otros Gastos Administrativos	-	-3,270,066	-3,498,971	-3,743,899	-4,005,972	-4,286,390
Fondo de educacion	-	-43,601	-46,653	-49,919	-53,413	-57,152
Depreciacion	0	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012
EBIT	-	205,530	519,608	726,596	1,023,003	126,986
EBIT (1-T)	-	154,147	389,706	544,947	767,253	95,239
Depreciacion	0	569,012	569,012	569,012	569,012	569,012
Sub total flujo inversion	-149,742	-186,565	-191,313	-196,393	-201,828	-118,742
FCFF	-149,742	536,594	767,405	917,566	1,134,436	545,509
FCFINANCIAMIENTO	-117,930	-119,105	-120,338	-121,633	-122,993	-124,420
FCFE	-267,672	417,489	647,067	795,933	1,011,443	421,089

Fuente: Elaboración propia, 2013

Proyecciones financieras de la empresa sin aplicación de estrategia

Entre los principales supuestos se tienen:

- La tasa de crecimiento de las ventas es de 5% anual.
- El número de trabajadores se incrementa de 69 a 70 trabajadores en planta.
- La productividad media por trabajador es de 250 kg diarios.
- El yogur *bifidus* tiene una participación constante del 5% de las ventas totales para el periodo 2013-2018.
- Se percibirían subvenciones laborales de 1, 200,000; 1, 200,000; 1, 200,000; y 1, 200,000 euros del 2014 al 2017, en el último año no se contará con estas subvenciones.
- No se percibirán donaciones. Es decir se reducirá en 100% las donaciones.

Tabla 42. Flujo de caja sin aplicación de la estrategia

FLUJO DE CAJA

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Yogur		11,079,685	11,633,670	12,215,353	12,826,121	13,467,427
Ventas Yogur Bifidus		583,141	612,298	642,913	675,059	708,812
Ventas otros		1,543,503	1,543,503	1,543,503	1,543,503	1,543,503
Ingresos por Subv. Laborales		1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	-
Donaciones		-	-	-	-	-
Total Ingresos		14,406,330	14,989,471	15,601,770	16,244,683	15,719,742
Costo de Venta Yogur		-6,283,143	-6,597,300	-6,927,165	-7,273,524	-7,637,200
Costo de Venta Yogur bifidus		-233,257	-244,919	-257,165	-270,024	-283,525
Costo de venta otros		-875,300	-875,300	-875,300	-875,300	-875,300
Gastos de personal		-3,165,525	-3,213,008	-3,261,203	-3,310,121	-3,390,773
Otros Gastos Administrativos		-3,148,963	-3,306,411	-3,471,732	-3,645,319	-3,827,584
Fondo de educacion		-41,986	-44,085	-46,290	-48,604	-51,034
Depreciacion		-569,012	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012
EBIT	-	89,144	139,435	193,902	252,780	-914,687
EBIT (1-T)	-	66,858	104,576	145,427	189,585	-914,687
Depreciacion	0	569,012	569,012	569,012	569,012	569,012
Sub total flujo inversion	-	-46,651	-48,984	-51,433	-54,005	-
FCFF	-	589,218	624,604	663,005	704,592	-345,675
FCFINANCIMIENTO		-119,105	-120,338	-121,633	-122,993	-124,420
FCFE		470,113	504,266	541,372	581,599	-470,095

Fuente: Elaboración propia, 2013

Análisis de flujo de caja incremental

En la evaluación financiera se utilizará el flujo de caja incremental entre el flujo de caja de la empresa FCFF¹⁵, con la implementación de la estrategia y sin la implementación de la estrategia, el flujo incremental se descontará a la tasa WACC de 8.85%.

Tabla 43. Evaluación financiera

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FCFF con estrategia	-149,742	536,594	767,405	917,566	1,134,436	545,509
FCFF sin estrategia	-	589,218	624,604	663,005	704,592	-345,675
FCFF proyecto	-149,742	-52,624	142,801	254,561	429,844	891,184

VAN 1,021,453.40 €
WACC 8.58%
TIR 79%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Finalmente, se obtiene un VAN de 1, 021,453 euros y una TIR del 79%, por lo que se toma la decisión de implementar la estrategia seleccionada.

De acuerdo con el análisis financiero realizado, la implementación del proyecto de mejora propuesto, logra alcanzar los objetivos planteados, haciendo atractivo y recomendable el desarrollo del proyecto. En los anexos 16 y 17 se realiza el análisis de sensibilidad tanto para un escenario pesimista y optimista.

¹⁵ Free cash flow to firm

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Se puede determinar que existe un potencial de ventas importantes por los siguientes motivos:

- El nacionalismo de los catalanes provoca en los consumidores de los productos de La Fageda un sentido de pertenencia. Por ello, se deberá aprovechar este sentimiento en las estrategias de marketing.
- Existe una mayor concientización de la gente por la compra de productos de empresas socialmente responsables. La Fageda debe reforzar la difusión del carácter social de la cooperativa.
- Actualmente existe una demanda creciente por los yogures bifidos, mercado que la Fageda deberá aprovechar.
- Una de las fortalezas de La Fageda, se fundamenta en que sus yogures bífidus han sido catalogados como los mejores en Cataluña. Este producto es una fuente de ventaja competitiva que soporta la estrategia para mejorar su posicionamiento.
- Las proyecciones de crecimiento poblacional en Cataluña, en general, indican una desaceleración, sin embargo, existe un segmento de personas mayores de 50 años que tendrán tasas de crecimiento de 2%, lo cual deberá ser aprovechado para incrementar la venta de yogures bífidus, ya que el principal responsable de compra estaría dentro de este segmento.

La incursión en la mayor comercialización de yogures bifidos conlleva a que La Fageda, al final del periodo evaluado, deje de depender de las subvenciones laborales y/o de las donaciones como consecuencia del incremento de sus ingresos por el mayor margen que estos tienen.

Las estrategias propuestas arrojan un resultado positivo en la evaluación económica financiera por lo tanto es viable su implementación.

Recomendaciones

Se recomienda a La Fageda aplicar una estrategia competitiva de enfoque basada en diferenciación, para lo cual se aplicarán estrategias de crecimiento de penetración en el mercado, con mayor concentración en yogures *bífidus* y de desarrollo de mercado. La estrategia

de penetración en el mercado se centra en que los yogures *bífidus* de La Fageda, son los mejores en Cataluña y, para los yogures tradicionales, en que estos son catalanes y que buscan un fin social. La estrategia de desarrollo de mercado para incrementar los canales de distribución se centra en un mejor posicionamiento de los yogures de La Fageda y en mejores acuerdos con los canales de distribución.

Para mejorar el posicionamiento de La Fageda se propone cambiar el eslogan de los empaques por unos que comuniquen el carácter social de La Fageda y, para el caso de los *bífidus*, que estos expresen que dichos yogures son los mejores y ayudan a mejorar la salud digestiva. También, se propone publicitar la marca a través de redes sociales, vallas en centros comerciales, *banners* y buses publicitarios.

Finalmente, se recomienda la implementación del presente plan estratégico luego de haber demostrado coherencia y consistencia a lo largo del mismo para lograr los objetivos propuestos.

Bibliografía

David Fred (2008) Conceptos de Administración Estratégica. 11.^a Ed. Pearson Educación de México.

Kotler, Philip (1996) Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall Latinoamérica.

Kotler, Philip (2012) Marketing Decimocuarta edición. Pearson Educación de México.

Snell, Scott y George Bohlander (2013) Administración de Recursos Humanos, 16.^a Ed. México D. F.: Cengage Learning.

La Fageda (2010,2011, 2012). Memoria de Sostenibilidad de La Fageda año (2010, 2011, 2012). La Fageda. España.

Parlamento Europeo y del Consejo. Reglamento N.º 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo con fecha 29/04/2004.

Ministerio de la Presidencia de España. Real Decreto 1334/1999 con fecha 31/07/1999 por el que se aprueba la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de productos alimenticios.

El sector Lácteo en España elaborado por DATAMONITOR y ARDAN
<http://www.ardan.es/ardan/media/flash/lacteo.pdf>

Análisis yogures bífidos enero-febrero 213, <http://www.consum.coop/consum-doc/revista/revista058/index.html#/12/zoomed> fecha de consulta 15/01/2014.

Ministerio de Agricultura de España. Bases de datos de consumo en hogares
<http://www.magrama.gob.es/es/> fecha de consulta 15/09/2013.

Instituto Nacional de Estadística de España, Proyecciones de población a corto plazo. 2013-2023. http://www.ine.es/inebmenu/mnu_cifraspob.htm

Diario 20 minutos de España, “Cuatro comunidades autónomas dan más de lo que reciben alestado”,<http://www.20minutos.es/noticia/314116/0/ccaa/reciben/estado/>

El 30% de los españoles dejará de consumir marcas no sostenibles,
http://www.fundacionadecco.es/_data/SalaPrensa/SalaPrensa/Pdf/500.pdf fecha de consulta 15/10/2013

Consumo en el hogar total de derivados lácteos,
<http://www.fenil.org/Sector/.%5CDocuments%5CSector%5CConsumo%5CVolValorUltimoAno%5CFichas%20de%20consumo-Agos.%202013.pdf>

Indicadores financieros de Danone. <http://www.reuters.com/finance/stocks/financialHighlights?symbol=DANO.PA> fecha de consulta 01/11/2013

Rentabilidad de activos en España. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0890.pdf> fecha de consulta 01/11/2013.

Instituto Nacional de Estadística de España, España en cifras 2013,
http://www.ine.es/prodyser/esp_a_cifras/2013/

Ministerio de Agricultura y Medioambiente, Informe situación sector lácteo 2013,
<http://www.afca.es/INFORME%20SITUACION%20SECTOR%20L%C3%81CTEO%20JUNIO%202013.pdf>

The Brattle Group, Análisis de la competencia en el mercado minorista de la distribución en España. Documento Digital. http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE_Departament/DE02_Estadistiques_observatoris/27_Butlletins/02_Butlletins_ND/Fitxers_estatics_ND/2012_fitxers_estatics/0109_2012_Analisis_productos_marca.pdf

Ministerio de Agricultura y Medioambiente, Informe situación sector lácteo 2013,
<http://www.afca.es/INFORME%20SITUACION%20SECTOR%20L%C3%81CTEO%20JUNIO%202013.pdf>

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente, Panel de Consumo Alimentario, <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/base-de-datos-de-consumo-en-hogares/consulta.asp>

Instituto Nacional de Estadística de España, Estadísticas hotelería y Turismo. http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm

Supermercado Sorli Discau. Puntos de venta en Cataluña <http://www.sorlidiscau.es/es/coneixer/localitzaSupermercat.aspx>. Fecha de consulta 02/06/14.

Supermercados Valvi. Puntos de venta en Cataluña, <http://www.valvi.com/quisom.htm>. Fecha de consulta 02/06/14.

Localización supermercados Capabo, http://www.caprabo.com/es/conoce-caprabo/localizador/conoce_tucaprabo.html. Fecha de Consulta 02/06/14.

Localización de supermercados Consum, <http://www.consum.es/somoscooperativa/ampliared/buscador#>

Anexos

Anexo 1. Estados financieros de La Fageda 2009-2012

BALANCE GENERAL				
ACTIVO	2009	2010	2011	2012
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA-BANCOS	592,884	334,623	330,176	482,390
CTAS.POR COBRAR COMERCIALES	2,579,064	2,886,049	2,653,994	3,151,067
PROV.CTA.COBRANZA DUDOSA	-	-	-	-
Subtotal Neto Ctas por Cobrar Com.	2,579,064	2,886,049	2,653,994	3,151,067
OTRAS CTAS.POR COBRAR	404,678	373,819	429,693	371,731
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	128,351	3,351	8,151	7,365
OTROS	-	-	-	62,636
PROD.TERM. y/o MERCADERIA	181,186	253,606	280,557	275,371
MATERIA PRIMA	266,906	323,270	283,748	288,019
Subtotal Existencias	448,092	576,876	564,305	563,390
ANTICIPOS A PROVEEDORES	-	-	-	-
CARGAS DIFERIDAS	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4,153,069	4,174,718	3,986,319	4,638,579
ACTIVO NO CORRIENTE				
FILIALES PARTE NO CORRIENTE	-	-	-	-
INVERSIONES LP	406,777	260,282	138,629	49,386
INM.MAQ.Y EQUIPOS NETO	3,333,599	3,602,613	3,809,034	3,750,683
(-)DEPREC.ACUMULADA	-	-	-	-
INM. MAQ y EQUIPO NETO	3,333,599	3,602,613	3,809,034	3,750,683
INTANGIBLES	62,627	76,816	69,815	48,679
CARGAS DIFERIDAS (PTE NO CTE)	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3,803,003	3,939,711	4,017,478	3,848,748
TOTAL ACTIVO	7,956,072	8,114,429	8,003,797	8,487,327
PASIVO	2,009	2,010	2,011	2,012
PASIVO CORRIENTE				
CREDITO BANCOS	489,022	333,147	372,665	291,974
TRIBUTOS POR PAGAR	-	2,189	7,742	22,084
REMUNERAC.Y PARTIC.P.PAGAR	-	-	-	-
CTAS.POR PAGAR COMERCIALES	2,876,512	3,018,097	2,876,259	2,901,578
CTAS POR PAGAR AFILIADAS	-	-	-	-
OTRAS CTAS.POR PAGAR	-	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,365,534	3,353,433	3,256,666	3,215,636
PASIVO NO CORRIENTE				
OTRAS CTAS.POR PAGAR	45,859	50,342	67,709	77,291
FILIALES (PARTE CORRIENTE)	-	-	-	-
IMPUESTO DIFERIDO	152,726	167,294	149,283	161,932
CREDITO BANCOS	821,422	492,167	395,543	347,154
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,020,007	709,803	612,535	586,377
TOTAL PASIVO	4,385,541	4,063,236	3,869,201	3,802,013
CAPITAL y PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	-	-	-	-
CAPITAL ADICIONAL	-	-	-	-
ACCIONARIADO LABORAL	-	-	-	-
EXCEDENTE DE REVALUACION	-	-	-	-
RESERVA	1,882,304	2,195,995	2,538,670	2,791,050
RESULT.ACUMULADOS	-	-	-	-
RESULT.DEL PERIODO	313,691	349,556	252,380	436,877
SUBVENCIONES DONACIONES	1,374,536	1,505,642	1,343,547	1,457,388
PATRIMONIO NETO	3,570,531	4,051,193	4,134,597	4,685,315
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	7,956,072	8,114,429	8,003,798	8,487,328

Fuente: Memoria de sostenibilidad de La Fageda (2010,2011 y 2012)

ESTADO DE PERDIDAS y GANANCIAS				
DETALLE	2009	2010	2011	2012
VENTAS	9,797,629	10,830,412	11,554,248	12,021,054
DEVOLUC., DESCUOS y REBAJAS CONCEDID	-	-	-	-
VENTAS NETAS	9,797,629	10,830,412	11,554,248	12,021,054
 COSTO DE VENTAS	 -5,303,581	 -5,936,923	 -6,795,524	 -6,816,981
UTILIDAD BRUTA	4,494,048	4,893,489	4,758,724	5,204,073
 GASTOS DE PERSONAL	 -2,737,721	 -3,129,505	 -3,204,270	 -3,118,744
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	-2,848,298	-2,852,692	-2,882,805	-3,085,842
UTILIDAD OPERATIVA	-1,091,971	-1,088,708	-1,328,351	-1,000,513
 GASTOS FINANCIEROS	 -47,245	 -29,010	 -40,007	 -40,418
INGRESOS FINANCIEROS	27,270	18,922	12,176	9,507
DEPRECIACION	-459,368	-517,728	-579,363	-609,944
GASTOS VARIOS FONDO DE EDUCACION ³	-36,939	-41,182	-30,637	-52,252
INGRESOS VARIOS	381,471	323,557	154,359	295,934
ENAJENACION	25,581	-11,655	31,101	-11,560
SUBVENCIONES LABORALES ¹	1,170,502	1,416,748	1,798,554	1,629,760
OTRAS SUBVENCIONES ²	363,150	299,692	257,903	249,752
Subtotal Otros Ingresos y Gastos	1,424,422	1,459,344	1,604,086	1,470,779
Resultado antes del REI	332,451	370,636	275,735	470,266
REI	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	332,451	370,636	275,735	470,266
PARTICIPACION LABORAL UTILIDADES	-	-	-	-
SALDO UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	332,451	370,636	275,735	470,266
RESERVA LEGAL	-	-	-	-
IMPTO A LA RTA 3A CAT	-18,761	-21,079	-23,355	-33,389
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	313,690	349,557	252,380	436,877

Fuente: Memoria de sostenibilidad de La Fageda (2010,2011 y 2012)

^{1/} Incluye subvenciones percibidas por parte de la administración pública para contratar a personas discapacitadas.

^{2/} Incluye subvenciones de la administración pública y privada para el desarrollo territorial, mejoras en la fábrica u otras subvenciones para el apoyo de los trabajadores.

^{3/} Los estatutos de la cooperativa exigen destinar una parte de los resultados del ejercicio a un fondo para la formación y educación de los socios.

Anexo 2. Análisis horizontal del estado de ganancias y pérdidas de La Fageda

Fuente: Elaboración propia a partir del estado de ganancias y pérdidas de La Fageda

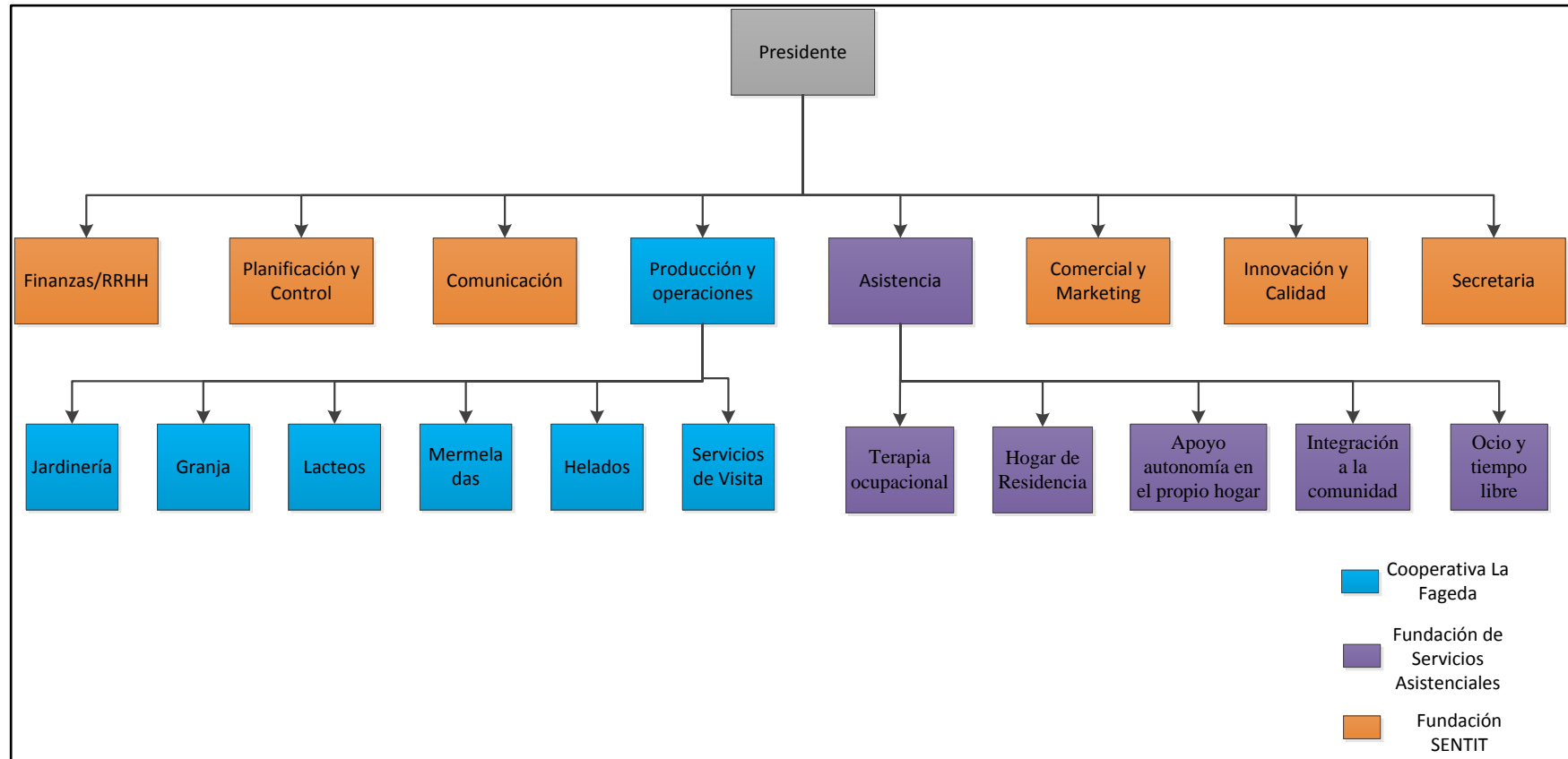
	2009	2010	2011	2012	Promedio
Porcentaje de costo venta sobre las ventas	54	55	59	57	56
Porcentaje de margen bruto sobre las ventas	46	45	41	43	44
Porcentaje de gastos de personal sobre las ventas	28	29	28	26	28
Porcentaje de otros gastos administrativos sobre las ventas	29	26	25	26	27
Porcentaje de utilidad operativa sobre las ventas	-11	-10	-11	-8	-10

Anexo 3. Principales ratios (2009-2012)

<u>RATIOS DE LIQUIDEZ</u>				
	2009	2010	2011	2012
Razón circulante	1.23	1.24	1.22	1.44
Razón acida	1.06	1.07	1.05	1.25
<u>RATIOS DE GESTION</u>				
	2009	2010	2011	2012
Rotación de cuentas por cobrar	0.00	105.21	100.20	100.30
Rotación de existencias	0.00	13.37	14.35	14.88
Rotación de cuentas por pagar	0.00	177.35	158.59	154.70
Periodo de financiamiento	0.00	295.93	273.13	269.88
Rotación de capital de trabajo	12.44	13.46	14.90	11.17
Rotación de activos	1.23	1.35	1.43	1.46
<u>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</u>				
	2009	2010	2011	2012
Razón de endeudamiento	0.55	0.50	0.48	0.45
Apalancamiento financiero	2.00	1.60	1.39	1.18
Razón deuda corto plazo deuda total	0.77	0.83	0.84	0.85
<u>RATIOS DE RENTABILIDAD</u>				
	2009	2010	2011	2012
Margen bruto	45.87%	45.18%	41.19%	43.29%
Resultado sobre patrimonio ROE	8.79%	8.63%	6.10%	9.32%
Resultado sobre activo ROA	3.94%	4.31%	3.15%	5.15%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 4. Organigrama de La Fageda



Fuente: Memoria de Sostenibilidad de la Fageda 2012

Anexo 5. Factores políticos

Conclusiones de los factores políticos

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en La Fageda	+ o -
Político	Existe sentimiento nacionalista (de pertenencia a Catalunya y búsqueda de su autodeterminación)	Cambia la relación con el cliente porque estarán más dispuestos a comprar productos de origen catalán.	Aumento en la demanda de productos catalanes	+
	Mantenimiento de la imposición de cuotas lácteas	Sí, porque si la demanda crece, y se tiene límites para producir más leche, entonces hay que comprar a otras explotaciones para atenderla.	Imposibilidad de llegar a su capacidad máxima de producción de leche.	-
	Mantenimiento del modelo legislativo y administrativo de España, en el cual las CCAA tienen autonomía legislativa y competencias ejecutivas.	Sí, porque no se cuenta con una política fiscal para todas las CCAA, se pierde el control de la administración del gasto, ello genera diferencias con relación al déficit fiscal entre las CCAA. Eso impacta en el % de impuestos que las CCAA aportan al gobierno y el % de financiamiento que el gobierno otorga a cada CCAA.	Impacto en el gasto que cada CCAA destina a las subvenciones de los CET (Centros especiales de trabajo).	-
	Mantenimiento del sistema tributario estatal, en el cual las CCAA más ricas están condicionadas a aportar mayores ingresos a la administración central	Sí, porque en épocas de crisis las CCAA tienen que recortar sus gastos públicos para poder contribuir con un porcentaje de sus ingresos al gobierno, por lo tanto estos recortes de gasto pueden impactar las subvenciones a los CET.	Impacto en la cantidad de gasto público que Cataluña destina para las subvenciones de los CET.	-
	A mayor nacionalismo las comunidades autónomas están más dispuestas a tomar decisiones respecto a los planes de recuperación, bajo una perspectiva individualista, en lugar comunitaria que englobe el beneficio para toda España.	Sí, porque si las CCAA menos golpeadas no se solidarizan con las CCAA más perjudicadas, el gobierno continuará implementando medidas drásticas, generando polémicas para llegar a un acuerdo, lo cual seguirá dilatando el tiempo para tomar una decisión que beneficie a España en su conjunto.	Impacto en el plan de recuperación de la crisis en España. Lo cual impacta también en la recuperación de cada comunidad autónoma, así como también el porcentaje de presupuesto asignado a los CET	-
	Aumento en recortes del gasto público. El gobierno de Cataluña, recortó 56% del ppto. asignado a los CET	Sí, porque actualmente la sostenibilidad de la Fageda depende de las subvenciones del gobierno de Cataluña.	Disminución de la subvención que le brinda el estado de Cataluña a La Fageda	-

Fuente: Elaboración propia, 2013

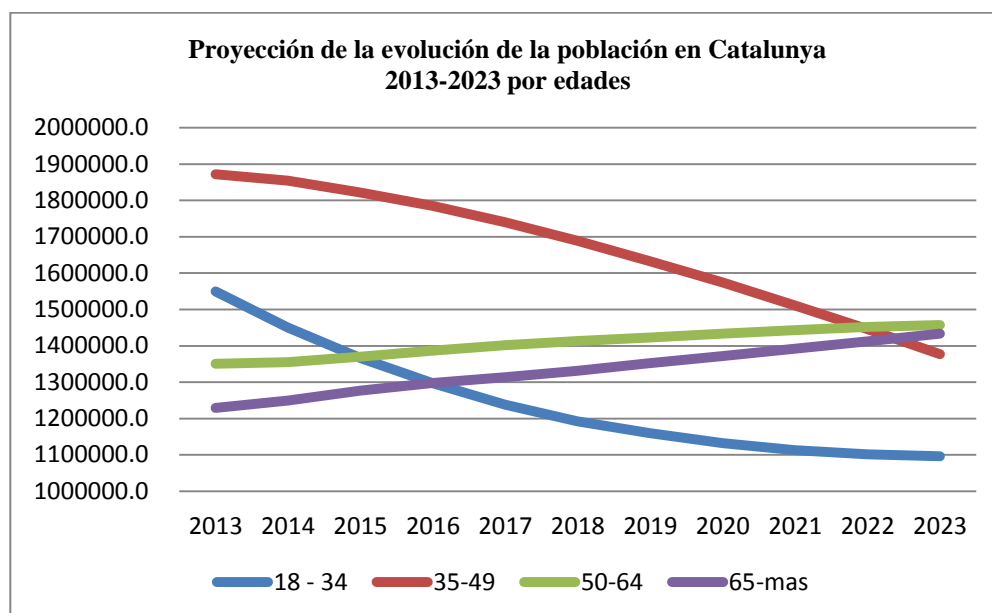
Anexo 6. Factores económicos

Conclusiones de los factores económicos

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en La Fageda	+ o -
Económico	Tasa de crecimiento PBI con tendencia la baja. De 1980 a 2012 la tasa de crecimiento fue de 6.02%. En el 2008 creció 0.4% y 2009 decreció en 4.5%	Sí, porque hay menor ingreso de los clientes, por lo que su capacidad de consumo también se reduce	Caída de las ventas	-
Económico	Tasa de inflación con tendencia a la baja. En 1980 la inflación era de 15.6% y en el 2012 se redujo a 2.40%	Sí, porque los precios de los insumos cada vez crecerían menos.	Menor aumento de los costos de materia prima e insumos.	+
Económico	Déficit del presupuesto gubernamental con tendencia al alza	No. Es indiferente este factor tanto a nivel de proveedores como de los clientes.	Reducción de subvenciones	-

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 7 Factores socioculturales



Elaboración propia, Fuente INE España: Proyecciones de población a corto plazo, 2013-2023

Conclusiones de los factores socioculturales

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en La Fageda	+ o -
Sociocultural	Desaceleración con respecto al crecimiento poblacional en Cataluña y España	Sí, cambia la relación con el cliente, porque podría haber una ligera contracción de la demanda.	La demanda de productos podría seguir un comportamiento similar al crecimiento de la población	-
	Tendencia creciente de consumo de productos saludables, el porcentaje de hogares españoles que consume productos saludables pasó de 10% en 1995 a 70% en el 2010.	Sí, porque mejoraría la demanda de los productos	Incrementar la participación en el mercado	+
	Mayor concientización de la gente por la compra de productos de empresas socialmente responsable, el 30% de los españoles dejaría de consumir productos que no sean de empresas socialmente responsables	Sí, porque mejoraría la demanda de los productos	Fortalecer la marca	+
	Proyección de crecimiento de la población catalana mayores de 50 años a tasas de 2% anual, para el periodo comprendido entre 2013 y 2023, a comparación de tasas de -3% anual para las personas entre 18 y 49 años.	Sí, porque se podría crear productos y/o servicios orientados a este nuevo nicho de mercado	Ingresa a un nuevo mercado	+
	En Catalunya crece el número de consumidores de más de 65 años. El gasto medio por hogares según la edad de la persona indica que mientras este se ha reducido desde 34,511 euros anuales hasta los 29,959 durante los años de la crisis (2008-2012), los hogares formados por personas de más de 65 años han aumentado su gasto pasando de los 25,663 euros en el 2008 hasta los 26,463 en el 2012.	Sí, porque se podría crear productos y/o servicios orientados a este nuevo nicho de mercado	Ingresa a un nuevo mercado	+

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 8. Factores tecnológicos

Conclusiones de los factores tecnológicos

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en La Fageda	+ o -
Tecnológico	Uso maquinaria que cuida el medioambiente	No. Es indiferente.	Renovación de maquinaria	+
Tecnológico	Creciente uso de los medios de red social	Sí. Los consumidores tendrán mayor conocimiento de lo que ofrece la Fageda	Mayor exposición de la marca	+
Tecnológico	Creciente uso de las tecnologías de información	No. Es indiferente. Tiene efecto directo en La Fageda	Mayor control en el uso de recursos y en la calidad del producto	+

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 9 Factores ecológicos

Conclusiones de los factores ecológicos

Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en La Fageda	+ 0 -
Ecológico	Evolución creciente de la producción primaria ecológica. En España aumentó en 18% del 2010 al 2011. Además, la evolución desde 1991 muestra una tendencia de crecimiento. Para el año 2011 existían en Cataluña 418 productores ganaderos	Sí, porque a mayor número de proveedores, la industria transformadora tiene mayor poder de negociación.	Incremento de proveedores de insumos ecológicos. Posibilidad de compra de materia prima sustituta, o sea leche cruda y forrajes ecológicos.	+
	Evolución creciente de la producción secundaria (empresas transformadoras) además alta concentración con respecto a la industria primaria. Comparando el número de empresas del 2011 con respecto al 2010, existe una pequeña desaceleración, pero si se compara el 2009 frente al 2011, se ve un aumento del 10%. Además si vemos la evolución desde 1991, se muestra una clara tendencia de crecimiento. En Cataluña, el 2011 existían 12 empresas dedicadas a la producción de leche, quesos y derivados lácteos ecológicos.	Sí, porque al estar concentrada la industria transformadora tiene mayor poder de negociación frente a la industria primaria	Al ser la industria transformadora más concentrada que la primaria le daría mayor poder de negociación	+
	Canales alternativos de distribución, tiendas especializadas: alta concentración de la distribución de productos ecológicos en tiendas especializadas. Para el 2012, entre el 50 y el 60% de la distribución de productos ecológicos en España, se hacía en tiendas especializadas, el resto en supermercados. Para Cataluña, el 2012 el 50.7% de la distribución se hace en tiendas especializadas.	Sí, porque tendría un canal alternativo, que me permitiría reducir la dependencia con los canales convencionales.	Reducir la dependencia con respecto a la distribución convencional.	+
	Crecimiento del mercado ecológico en España en 7% entre el 2009 y el 2011. Estimación de crecimiento de 12.5% anual, pasando de un mercado de 965 millones de euros en 2011 a 3,525 millones en el 2020.	Sí, porque la demanda.	Se podrá desarrollar un nuevo mercado para la Fageda	+

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 10. Factores legales

Conclusiones de los factores legales

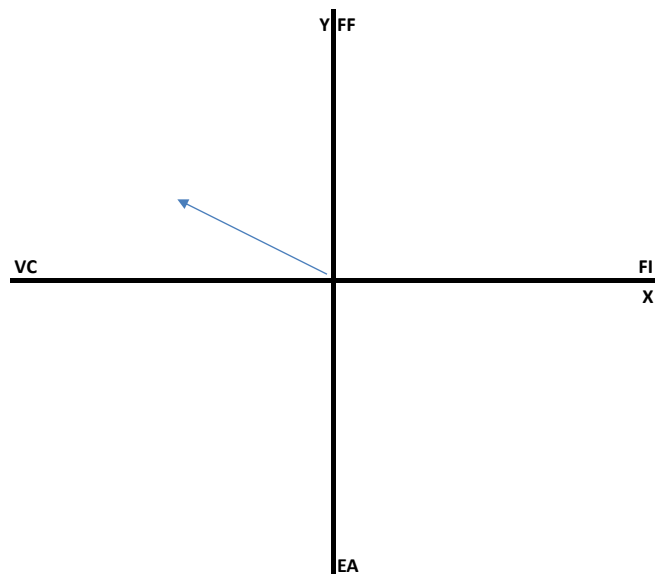
Factor	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en La Fageda	+ 0 -
Regulación sobre seguridad e higiene para alimentos	Mayor cobertura de la regulación sobre seguridad e higiene para alimentos a toda la cadena alimentaria: desde producción hasta la venta al por menor	NO. Es indiferente ya que la empresa viene implementando los controles requeridos	Ninguno, ya viene aplicando estrictos controles y acredita certificación internacional	neutral
Normatividad sobre etiquetado y publicidad	Mayor protección al consumidor mediante el acceso a información adecuada	SÍ. El cliente podrá informarse más sobre el producto como contenido, caducidad entre otros.	Aplicación de etiquetado y publicidad transparente	+

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 11. Hospedaje oportunidad no desarrollada

Matriz PEYEA-hospedaje

Matriz de Posición estratégica y evaluación de acción			
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	
Rendimiento sobre la inversión	2	Potencial de crecimiento	4
Apalancamiento	4	Utilización de recursos	3
Liquidez	1	Intensidad de capital	3
Capital de trabajo	2	Factibilidad de ingreso al mercado	3
Facilidad para salir del mercado	3	Productividad. Utilización de la capacidad	2
Riesgo involucrado en el negocio	1		
	13		15
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Participación en el mercado	-6	Cambios tecnológicos	-2
Calidad de producto	-2	Tasa de inflación	-1
Ciclo de vida del producto	-4	Variación de la demanda	-1
Lealtad de los clientes	-3	Rango de precios de los productos de la competencia	-2
Utilización de la capacidad de la competencia	-2	Barreras de ingreso al mercado	-2
Ubicación geográfica	-1	Presión competitiva	-4
Control sobre proveedores y distribuidores	-6		
	-24		-12
PROMEDIO FF	2,17	PROMEDIO FI	3,00
PROMEDIO VC	-3,43	PROMEDIO EA	-2,00
EJE Y	0,17	EJE X	-0,43
LEYENDA			
EL PEOR	1	EL MEJOR	-1
EL MEJOR	6	EL PEOR	-6



Fuente: Elaboración propia, 2013

La matriz PEYEA –hospedaje nos indica que La Fageda se encuentra en el cuadrante conservador, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Esto, debido a que la industria del turismo rural en la Garrotxa ha tenido una tasa de crecimiento de pernoctaciones anuales de -1.42% para el periodo comprendido entre el 2005-2012, además, con respecto al número de establecimientos abiertos, estos también han ido en declive con una tasa de -4.18% (2005-2010). Finalmente, el porcentaje de ocupación por habitación es del 24% durante la semana y de 36% para los fines de semana.

Indicadores turismo rural en la Garrotxa	%
Tasa pernoctación total(anual)	-1.42
Tasa de ocupación por plazas	20.7
Tasa de ocupación por habitación	24.0
Tasa de ocupación fines de semana	36.0
Tasa de crecimiento de oferta	-4.18

Fuente INE (Instituto Nacional de Estadística de España)

Anexo 12. Yogures *bífidus*

En la actualidad, existe una fuerte tendencia por consumir productos saludables, es por ello que numerosas empresas grandes y pequeñas se han preocupado por desarrollar productos con componentes nutricionales y funcionales, el yogur *bífidus* es un claro ejemplo de esta nueva tendencia. Lo que diferencia a estos yogures de los tradicionales, es que contiene una bacteria llamada *Lactobacillus bífidus*, las que son una parte importante en la salud intestinal, el principal beneficio de su empleo es el óptimo funcionamiento del sistema digestivo a través del mantenimiento de una flora intestinal saludable.

- Con respecto al consumo de yogurt *bífidus* en España, segmentado por estratos socioeconómicos, en el año 2005 tenemos lo siguiente:

Consumo de alimentos enriquecidos según estrato socioeconómico, 2005 (g/persona, día)

	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto
Yogur con <i>bífidus</i>	6.8	6.6	6.6	8.2

Evaluación de alimentos enriquecidos/fortificados en España a través del panel de consumo alimentario. FEN: Fundación Española de la nutrición, 2005¹⁶

El sector que más consume este tipo de yogur es el medio-alto.

- Con respecto al consumo de yogur *bífidus* en España, segmentado por edades, en el año 2005 tenemos lo siguiente:

Consumo de alimentos enriquecidos según la edad del responsable de compra, 2005 (g/persona, día)

	< 35 años	35 a 49 años	50 a 64 años	65 a más
Yogur con <i>bífidus</i>	4.7	5.2	8.5	10.4

Evaluación de alimentos enriquecidos/fortificados en España a través del panel de consumo alimentario FEN: Fundación Española de la nutrición, 2005¹⁷

En la tabla se aprecia que los mayores de 65 años son los que más compran este tipo de yogur.

Un estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente de España, confirma que para el año 2013 los hogares con un consumo intenso de este derivado lácteo corresponden a aquellos formados por parejas con hijos mayores, parejas mayores sin hijos y retirados, cuyo responsable de la compra tiene más de 50 años y, a la vez, son hogares de

¹⁶ <http://www.fen.org.es/imgPublicaciones/31082011130802.pdf>

clases acomodadas.¹⁸ Entonces, se puede concluir que los principales consumidores de este tipo de productos son las personas mayores de 50 años de clase media alta y alta.

Anexo 13. Posicionamiento de yogures *bífidus*

¹⁸<http://www.fenil.org/Sector/..%5CDocuments%5CSector%5CConsumo%5CVoIValorUltimoAno%5CFichas%20de%20consumo-Agos.%202013.pdf>

Yogures bífidus analizados

resultados analíticos y de calidad percibida



1

Yogur bífidus natural P-4 La Fageda

Precio/Unidad: 2,03 €. Precio/Kg: 4,06 €

Valoración: mejor valoración analítica, mejor valoración a nivel sensorial e intención de compra. El producto de la comparativa con el precio más elevado.

Componentes: destaca por ser el de mayor contenido en azúcares y valores equilibrados en grasa, proteína y flora "Bifidobacterium".

Percepción: el mejor valorado, con diferencias significativas en todos los atributos de cata. Destaca su aspecto casero y olor agradable.

A pesar de ser el producto con el precio más elevado, obtiene la mejor relación calidad/precio, debido a ser el mejor valorado en análisis, cata e intención de compra.



2

Yogur bífidus natural P-4 Danone

Precio/Unidad: 1,63 €. Precio/Kg: 3,26 €

Valoración: analíticamente valorado en tercer lugar, pero bien posicionado en cata e intención de compra, que lo sitúan en segundo lugar. Precio contenido.

Componentes: el de mayor contenido en grasa y menor índice de proteínas, con valores intermedios de azúcares. El contenido de producto más ajustado.

Percepción: el segundo mejor valorado en cata. Textura cremosa y percepción algo ácida.

Posicionado en segundo lugar, sin grandes diferencias con Central Lechera Asturiana y Kaiku.



3

Yogur bífidus natural P-4 Central lechera asturiana

Precio/Unidad: 1,69 €. Precio/Kg: 3,38 €

Valoración: buena valoración analítica que no se refleja en intención de compra, donde se sitúa en tercer lugar. Precio equilibrado.

Componentes: producto equilibrado, sin destacar en ningún parámetro pero con valores medios en todas las valoraciones analíticas realizadas.

Percepción: obtiene la valoración más baja en cata, penalizado por su aspecto, color y textura.

Situado en tercer lugar con valoraciones muy ajustadas entre el segundo y el cuarto lugar (Danone-Kaiku).



4

Yogur bífidus natural P-4 Kaiku

Precio/Unidad: 1,40 €. Precio/Kg: 2,80 €. El más económico.

Valoración: producto con valores analíticos más bajos. El más económico.

Componentes: yogur con mayor contenido en agua y proteína, y menor contenido en grasa y azúcares. Destaca por su alto contenido en flora "Bifidobacterium". Es el que aporta mayor cantidad de producto.

Percepción: algo penalizado en sabor y sabor residual, obtiene la tercera mejor valoración en cata.

La relación calidad/precio más baja, a pesar de ser el más económico y tener el mayor contenido en flora "Bifidobacterium". Penalizado por sus resultados analíticos y la menor intención de compra.



PRECIO E INTENCIÓN DE COMPRA

	LA FAGEDA	DANONE	CENTRAL LECHERA ASTURIANA	KAIKU
Precio unidad de venta	2,03 €	1,63 €	1,69 €	1,40 €
Precio / Kilo	4,06 €	3,26 €	3,38 €	2,80 €
Intención de Compra	90,0%	76,7%	73,3%	70,0%
Valoración Global	4,08	3,65	3,59	3,58



POSICIONAMIENTO (*)

	LA FAGEDA	DANONE	CENTRAL LECHERA ASTURIANA	KAIKU
	● ● ● ● ●	● ● ● ● ○	● ● ● ● ○	● ● ● ● ○

Fuente: Revista de los supermercados Consum N.º 58

Anexo 14. Estado de Ganancias y Pérdidas en el escenario esperado

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Yogur		10,900,221	10,367,321	10,399,719	10,385,852	9,525,310
Ventas Yogur Bifidus		1,211,136	2,591,830	3,466,573	4,451,080	6,350,207
Ventas otros		1,543,503	1,543,503	1,543,503	1,543,503	1,543,503
Total Ventas		13,654,859	14,502,654	15,409,795	16,380,435	17,419,021
Costo de Venta Yogur		-6,181,371	-5,879,171	-5,897,543	-5,889,680	-5,401,678
Costo de Venta Yogur bifidus		-484,454	-1,036,732	-1,386,629	-1,780,432	-2,540,083
Costo de venta otros		-875,300	-875,300	-875,300	-875,300	-875,300
Utilidad Bruta		6,113,734	6,711,451	7,250,322	7,835,023	8,601,960
Gastos de personal		-3,225,525	-3,277,208	-3,360,897	-3,383,624	-3,562,421
Otros Gastos Administrativos		-3,270,066	-3,498,971	-3,743,899	-4,005,972	-4,286,390
Gastos de Ventas		-114,742	-114,742	-114,742	-114,742	-114,742
Fondo de educacion		-43,601	-46,653	-49,919	-53,413	-57,152
Depreciacion		-569,012	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012
Utilidad operativa		-1,109,212	-795,134	-588,146	-291,738	12,244
Ingresos por Subv. Laborales		1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	-
Donaciones		-	-	-	-	-
Gastos Financieros		-27,258	-22,325	-17,145	-11,707	-5,996
Utilidad antes de Imp.		63,530	382,541	594,709	896,555	6,248
Impuestos		-15,883	-95,635	-148,677	-224,139	-1,562
Utilidad Neta		47,648	286,906	446,032	672,416	4,686

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 15. Estado de ganancias y pérdidas sin aplicación de la estrategia

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Yogur	10,552,081	11,079,685	11,633,670	12,215,353	12,826,121	13,467,427
Ventas Yogur Bifidus	555,373	583,141	612,298	642,913	675,059	708,812
Ventas otros	1,543,503	1,543,503	1,543,503	1,543,503	1,543,503	1,543,503
Total Ventas	12,650,957	13,206,330	13,789,471	14,401,770	15,044,683	15,719,742
Costo de Venta Yogur	-5,983,946	-6,283,143	-6,597,300	-6,927,165	-7,273,524	-7,637,200
Costo de Venta Yogur bifidus	-222,149	-233,257	-244,919	-257,165	-270,024	-283,525
Costo de venta otros	-875,300	-875,300	-875,300	-875,300	-875,300	-875,300
Utilidad Bruta	5,569,562	5,814,630	6,071,951	6,342,139	6,625,835	6,923,717
Gasto Administrativo	-3,118,744	-3,165,525	-3,213,008	-3,261,203	-3,310,121	-3,390,773
Gasto de Venta Terceros	-2,999,013	-3,148,963	-3,306,411	-3,471,732	-3,645,319	-3,827,584
Fondo de educacion	-39,987	-41,986	-44,085	-46,290	-48,604	-51,034
Depreciacion	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012
Utilidad operativa	-1,157,193	-1,110,856	-1,060,565	-1,006,098	-947,220	-914,687
Ingresos por Subv. Laborales	-	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	-
Otras Subvenciones	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-31,956	-27,258	-22,325	-17,145	-11,707	-5,996
Utilidad antes de Imp.	-1,189,150	61,885	117,109	176,757	241,073	-920,683
Impuestos	-	-15,471	-29,277	-44,189	-60,268	-
Utilidad Neta	-1,189,150	46,414	87,832	132,567	180,805	-920,683

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 16. Estados financieros de la empresa en el escenario pesimista

Flujo de caja con aplicación de la estrategia

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Yogur	-	10,697,430	10,079,356	10,016,360	9,909,519	9,003,506
Ventas Yogur Bifidus	-	1,188,603	2,519,839	3,338,787	4,246,937	6,002,337
Ventas Otros	-	1,601,204	1,601,204	1,601,204	1,601,204	1,601,204
Ingresos por subv. Laborales	-	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	-
Donaciones	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	-	14,687,238	15,400,400	16,156,352	16,957,660	16,607,048
Costo de Venta Yogur	-	-6,066,371	-5,715,870	-5,680,146	-5,619,558	-5,105,769
Costo de Venta Yogur bifidus	-	-475,441	-1,007,936	-1,335,515	-1,698,775	-2,400,935
Costo de venta otros	-	-908,022	-908,022	-908,022	-908,022	-908,022
Gastos de personal	-	-3,225,525	-3,277,208	-3,329,897	-3,383,624	-3,438,421
Otros Gastos Administrativos	-	-3,209,229	-3,401,783	-3,605,890	-3,822,243	-4,051,578
Fondo de educacion	-	-42,790	-45,357	-48,079	-50,963	-54,021
Depreciacion	0	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012
EBIT	-	190,848	475,213	679,792	905,465	79,290
EBIT (1-T)	-	143,136	356,410	509,844	679,098	59,468
Depreciacion	0	569,012	569,012	569,012	569,012	569,012
Sub total flujo inversiòn	-149,742	-175,795	-179,218	-182,846	-186,693	-118,742
FCFF	-149,742	536,353	746,204	896,010	1,061,417	509,738
FCFINANCIAMIENTO	-117,930	-119,105	-120,338	-121,633	-122,993	-124,420
FCFE	-267,672	417,248	625,866	774,377	938,425	385,318

Fuente: Elaboración propia, 2013

- La tasa de crecimiento de las ventas es de 6 % anual.
- El número de trabajadores no se incrementa.
- Se obtiene un VAN del flujo de caja incremental de € 910,179 y una TIR de 73%.

Estado de ganancias y pérdidas con aplicación de la estrategia

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Yogur		10,697,430	10,079,356	10,016,360	9,909,519	9,003,506
Ventas Yogur Bifidus		1,188,603	2,519,839	3,338,787	4,246,937	6,002,337
Ventas otros		1,601,204	1,601,204	1,601,204	1,601,204	1,601,204
Total Ventas		13,487,238	14,200,400	14,956,352	15,757,660	16,607,048
Costo de Venta Yogur		-6,066,371	-5,715,870	-5,680,146	-5,619,558	-5,105,769
Costo de Venta Yogur bifidus		-475,441	-1,007,936	-1,335,515	-1,698,775	-2,400,935
Costo de venta otros		-908,022	-908,022	-908,022	-908,022	-908,022
Utilidad Bruta		6,037,403	6,568,572	7,032,669	7,531,306	8,192,322
Gastos de personal		-3,225,525	-3,277,208	-3,329,897	-3,383,624	-3,438,421
Otros Gastos Administrativos		-3,209,229	-3,401,783	-3,605,890	-3,822,243	-4,051,578
Gastos de Ventas		-114,742	-114,742	-114,742	-114,742	-114,742
Fondo de educacion		-42,790	-45,357	-48,079	-50,963	-54,021
Depreciacion		-569,012	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012
Utilidad operativa		-1,123,894	-839,529	-634,949	-409,277	-35,451
Ingresos por Subv. Laborales		1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	-
Otras Subvenciones		-	-	-	-	-
Gastos Financieros		-27,258	-22,325	-17,145	-11,707	-5,996
Utilidad antes de Imp.		48,848	338,146	547,905	779,016	-41,447
Impuestos		-12,212	-84,537	-136,976	-194,754	-
Utilidad Neta		36,636	253,610	410,929	584,262	-41,447

Fuente: Elaboración propia, 2013

Flujo de caja incremental

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FCFF con estrategia	-149,742	536,353	746,204	896,010	1,061,417	509,738
FCFF sin estrategia	-	589,218	624,604	663,005	704,592	-345,675
FCFF proyecto	-149,742	-52,865	121,600	233,004	356,826	855,413

VAN 910,179.91 €
WACC 8.58%
TIR 73%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 17. Estados financieros de la empresa en el escenario optimista

Flujo de caja con aplicación de la estrategia

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Yogur	-	11,104,915	10,660,718	10,793,977	10,880,329	10,072,076
Ventas Yogur Bifidus	-	1,233,879	2,665,180	3,597,992	4,662,998	6,714,717
Ventas Otros	-	1,601,204	1,601,204	1,601,204	1,601,204	1,601,204
Ingresos por subv. Labor	-	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	-
Donaciones	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	-	15,139,999	16,127,102	17,193,174	18,344,532	18,387,998
Costo de Venta Yogur	-	-6,297,451	-6,045,553	-6,121,122	-6,170,091	-5,711,741
Costo de Venta Yogur bifidus	-	-493,552	-1,066,072	-1,439,197	-1,865,199	-2,685,887
Costo de venta otros	-	-908,022	-908,022	-908,022	-908,022	-908,022
Gastos de personal	-	-3,225,525	-3,277,208	-3,422,897	-3,414,624	-3,562,421
Otros Gastos Administrativos	-	-3,331,475	-3,597,992	-3,885,832	-4,196,698	-4,532,434
Fondo de educacion	-	-44,420	-47,973	-51,811	-55,956	-60,432
Depreciacion	0	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012
EBIT	-	270,544	615,271	795,282	1,164,930	358,049
EBIT (1-T)	-	202,908	461,453	596,461	873,697	268,536
Depreciacion	0	569,012	569,012	569,012	569,012	569,012
Sub total flujo inversion	-149,742	-197,710	-204,027	-210,850	-218,219	-118,742
FCFF	-149,742	574,209	826,437	954,623	1,224,490	718,807
FCFINANCIAMIENTO	-117,930	-119,105	-120,338	-121,633	-122,993	-124,420
FCFE	-267,672	455,105	706,099	832,990	1,101,497	594,386

Fuente: Elaboración propia, 2013

- La tasa de crecimiento de las ventas es de 8% anual.
- El número de trabajadores se incrementa de 69 a 77 trabajadores en planta y 1 supervisor.
- Se obtiene un VAN del flujo de caja incremental de € 1, 314,717 y una TIR de 98%.

Estado de ganancias y pérdidas con aplicación de la estrategia

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Yogur		11,104,915	10,660,718	10,793,977	10,880,329	10,072,076
Ventas Yogur Bifidus		1,233,879	2,665,180	3,597,992	4,662,998	6,714,717
Ventas otros		1,601,204	1,601,204	1,601,204	1,601,204	1,601,204
Total Ventas		13,939,999	14,927,102	15,993,174	17,144,532	18,387,998
Costo de Venta Yogur		-6,297,451	-6,045,553	-6,121,122	-6,170,091	-5,711,741
Costo de Venta Yogur bifidus		-493,552	-1,066,072	-1,439,197	-1,865,199	-2,685,887
Costo de venta otros		-908,022	-908,022	-908,022	-908,022	-908,022
Utilidad Bruta		6,240,975	6,907,456	7,524,833	8,201,220	9,082,348
Gastos de personal		-3,225,525	-3,277,208	-3,422,897	-3,414,624	-3,562,421
Otros Gastos Administrativos		-3,331,475	-3,597,992	-3,885,832	-4,196,698	-4,532,434
Gastos de Ventas		-114,742	-114,742	-114,742	-114,742	-114,742
Fondo de educacion		-44,420	-47,973	-51,811	-55,956	-60,432
Depreciacion		-569,012	-569,012	-569,012	-569,012	-569,012
Utilidad operativa		-1,044,198	-699,471	-519,460	-149,812	243,307
Ingresos por Subv. Labor		1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	-
Otras Subvenciones		-	-	-	-	-
Gastos Financieros		-27,258	-22,325	-17,145	-11,707	-5,996
Utilidad antes de Imp.		128,544	478,204	663,395	1,038,481	237,311
Impuestos		-32,136	-119,551	-165,849	-259,620	-59,328
Utilidad Neta		96,408	358,653	497,546	778,861	177,983

Flujo de caja incremental

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FCFF con estrategia	-149,742	574,209	826,437	954,623	1,224,490	718,807
FCFF sin estrategia	-	589,218	624,604	663,005	704,592	-345,675
FCFF proyecto	-149,742	-15,009	201,834	291,618	519,898	1,064,481

VAN 1,314,717.54 €
WACC 8.58%
TIR 98%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Nota biográfica

Jacqueline Ribbeck Guerrero

Nació en la ciudad de Ica en el año 1981. Titulada en Ingeniería Sistemas en la Universidad de Lima. Tiene experiencia profesional en análisis y diseño de procesos, así como también en el análisis y diseño de la Arquitectura de tecnologías de información en empresas privadas pertenecientes al sector financiero. Actualmente es arquitecto empresarial en el Banco Interbank.

Juan David Monge Enríquez

Nació en la ciudad de Chimbote en el año 1977. Titulado en Economía en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene experiencia profesional en evaluación crediticia del segmento pequeña empresa, capacitación de personal y en la fiscalización de cartera crediticia en empresas privadas pertenecientes al sector financiero. Actualmente es subgerente adjunto de contraloría en el Banco de Crédito del Perú.